

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
COMERCIALIZADORA DE PESCADO EN ESPECIAL DE TILAPIA ROJA EN
GUADALAJARA DE BUGA VALLE DEL CAUCA”**

AUTORAS:

LILIANA MARIA OROZCO URBANO

COD. 0145591

DULFAY NOREÑA MOLINA

COD. 9933267

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2.008**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
COMERCIALIZADORA DE PESCADO EN ESPECIAL DE TILAPIA ROJA EN
GUADALAJARA DE BUGA VALLE DEL CAUCA”**

AUTORAS:

LILIANA MARIA OROZCO URBANO

COD. 0145591

DULFAY NOREÑA MOLINA

COD. 9933267

ASESOR:

PROFESOR MARCO ANTONIO ZUÑIGA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2.008**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Palmira Valle, 11 de Diciembre de 2008

Ciudad y Fecha

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico especialmente a Dios, ya que sin el nada es posible, pues el es quien nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece lo necesario para alcanzar nuestras metas. Señor

Jesús te doy GRACIAS, mil Gracias por estar siempre a nuestro lado y en especial, por ayudarnos a que este proyecto sea hoy una realidad, por permitirnos a mi compañera Dulfay y a mí estar aquí, por las pruebas que me hacen crecer como persona, y hacer un mejor ser humano, por eso Dios te pido que me lleves siempre de tu mano.

También dedico esta tesis a mi madre Libia Margot la cual ha luchado día y noche con su amor infinito y desinteresado para que alcance mis sueños, a ella le debo todo lo que soy, pues sin ella a mi lado nada de esto hubiese podido ser, a mis tíos, Evelio y Enrique quienes han sido y serán unos padres para mí, quienes sin obligación alguna me dieron todo su amor y apoyo económico para que lograré alcanzar uno de mis tantos sueños, igualmente a mi hermanito Christian, por su amor y apoyo.

Además dedico esta tesis a mi novio Jorge Luis, quien con su paciencia, apoyo, amor y entrega, ha estado conmigo en las buenas y en las malas, dándome energías para seguir adelante y ayudándome ha alcanzar esta meta tan importante para mi vida personal y profesional.

LILIANA MARIA OROZCO URBANO

DEDICATORIA

A lo largo de mi vida, siempre he sentido la presencia de ese ser supremo, en cada una de las circunstancias que se me han presentado y por eso hoy doy las gracias, por todas las bendiciones recibidas. Dios padre celestial por permitirme alcanzar esta meta.

En segundo lugar a mi madre, María Lida por su infinito amor y dedicación. A mi hijita Isabella, quien es uno de los motores más fuertes en mi vida y a quien amo inmensamente, a mis hermanos; Francia, Liliana y Alex, quienes encarnan amor incondicional, respaldo, tolerancia y comprensión. A mis sobrinos Julián Esteban, Juan David, Julián Andrés y Natalia por su amor.

Al padre de mi hija Fernando, de quien aprendí a ser cada día más persistente y a dar lo mejor de mí.

DULFAY NOREÑA MOLINA

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Marco Antonio Zúñiga, nuestro asesor de tesis, el cual nos brindo su apoyo, respaldo, y conocimiento incondicionalmente.

A la Dra. María Fernanda Ayala, Directora de Plan de Administración de Empresas, por su respaldo, colaboración y direccionamiento.

A nuestros Jurados por ayudarnos en la perfección de nuestro proyecto.

A nuestra Universidad, a cada uno de los docentes y personal que trabajan arduamente para que la formación que se nos brinda sea de Calidad.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	2
2. SELECCIÓN DEL TEMA	5
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
3. OBJETIVOS	7
3.1. OBJETIVO GENERAL	7
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3.3. ALCANCES Y LIMITACIONES	8
3.3.1. Alcances	8
3.3.2. Limitaciones	8
4. JUSTIFICACIÓN	9
4.1. LA UNIVERSIDAD	9
4.2. LA SOCIEDAD	9
4.3. LAS AUTORAS	9
5. MARCO DE REFERENCIA	10
5.1. MARCO CONTEXTUAL	10
5.1.1. Contexto Geográfico	10
6. MARCO TEÓRICO	12
6.1. IDEA DE NEGOCIO	12
6.2. EL PLAN EMPRESA	15
6.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO	15
6.3.1. Definición del negocio y misión de la compañía	15
6.3.2. Fijación de los objetivos y de las metas de la empresa	16
6.3.3. Desarrollo de las estrategias de crecimiento	16
6.4. PROCESO DE MARKETING	17
6.5. MEZCLA DE MARKETING	18
6.5.1. Producto	18
6.5.2. Precio	19
6.5.3. Plaza	19

6.5.4.	Promoción	19
6.6.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	19
6.7.	CINCO FUERZAS DE PORTER	20
6.8.	DEFINICIONES DEL BENEFICIO SECTORIAL	21
6.9.	PARADIGMA ERC	22
6.10.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	23
6.11.	ESTRATEGIAS DE EMPRESA Y DE NEGOCIO	24
6.12.	RELACIÓN INFORMACIÓN-TIEMPO-CAMBIO	24
6.13.	ANÁLISIS INTERNO	25
6.13.1.	La estrategia basada en los recursos	25
6.14.	TIPOLOGÍA DE RECURSOS DE LA EMPRESA	27
6.14.1.	Recursos tangibles	27
6.14.2.	Recursos intangibles	27
6.14.3.	Recursos humanos	28
6.15.	RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA	29
6.16.	CADENA DE VALOR	30
6.17.	CAPACIDADES DINÁMICAS	30
6.18.	PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA	31
6.18.1.	Determinación del tamaño óptimo de planta	31
6.18.2.	Localización del proyecto	31
6.18.3.	Factores relevantes que determinan la adquisición de equipos y maquinaria	32
6.18.4.	Distribución en planta	33
6.18.5.	Diseño Organizacional	33
6.18.6.	Constitución legal de la empresa	33
6.19.	PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	36
6.19.1.	Capital de trabajo	36
6.19.2.	Origen del capital de trabajo	36
6.19.3.	Punto de equilibrio	37
6.19.4.	Balance general	39
6.19.5.	Flujo neto de efectivo	40
6.19.6.	Valor presente neto	40
6.19.7.	Tasa interna de retorno	41
6.19.8.	Costo de capital, rentabilidad de activo y valor de la empresa	41
6.19.9.	Generación de valor	42

6.19.9.1	Valor económico agregado (EVA)	42
7.	MARCO CONCEPTUAL	44
8.	MARCO METODOLÓGICO	45
8.1.	TIPO DE ESTUDIO	45
8.2.	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
8.2.1.	Fuentes primarias	45
8.2.2.	Fuentes secundarias	45
9.	ESTUDIO DE MERCADO	46
9.1.	MISIÓN	46
9.2.	VISIÓN	46
9.3.	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	47
9.4.	POLÍTICA DE CALIDAD	48
9.5.	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	49
9.5.1.	Estrategia competitiva	49
9.5.2.	Estrategia de Introducción	49
9.5.3.	Estrategia de posicionamiento en el mercado.	50
9.5.4.	Estrategias funcionales	50
9.6.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA OFERTA	51
9.6.1.	Proveedores	51
9.6.2.	Competidores potenciales	51
9.6.3.	Segmento de mercado de la Competencia	53
9.6.4.	Posicionamiento competitivo	53
9.6.5.	Investigación a distribuidores	54
9.6.6.	Investigación al mercado institucional	56
9.7.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	63
9.7.1.	Análisis de datos de fuentes primarias	63
9.7.2.	Resultados y análisis de encuestas aplicadas	65
9.7.3.	Segmentación del mercado	75
9.7.4.	Determinación del mercado meta	76
9.7.5.	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA CON INFORMACIÓN PRIMARIA	79
9.8.	ANÁLISIS ENTORNOS	80
9.8.1.	Entorno demográfico	80
9.8.2.	Entorno económico	83
9.8.3.	Entorno medio ambiente	92

9.8.4.	Entorno tecnológico	95
9.8.5.	Entorno político jurídico	99
9.8.6.	Entorno socio cultural	109
9.9.	ANÁLISIS INTERNO	113
9.9.1	Cadena de Valor	113
9.9.2	Análisis interno de la comercializadora	115
9.10.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	116
9.10.1.	Objetivos de Mercadeo	116
9.10.2.	Calidad	121
9.10.3.	Marca	121
9.10.4.	Servicios	122
9.10.5.	Garantías	122
9.10.6.	Precios	122
9.10.7	Promoción	123
9.10.8	Distribución	124
9.11.	PRONÓSTICO DE VENTAS E INGRESOS	124
9.12.	PRESUPUESTO DE MERCADEO Y VENTAS	126
10.	ESTUDIO TÉCNICO	127
10.1.	TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN	127
10.1.1.	Localización óptima de planta	127
10.1.2.	Micro localización del proyecto	131
10.2.	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LA COMERCIALIZADORA	135
10.3.	COMPONENTE ORGANIZACIONAL	137
10.3.1.	Políticas operativas de la comercializadora	137
10.3.3.	Organización de la empresa	138
10.3.4.	Funciones de los cargos	139
10.3.5.	Capacitación del personal	142
10.3.6.	Sobre carga laboral (Administrativa y operativa)	143
10.3.7.	Relaciones de trabajo	145
10.4.	MARCO LEGAL	146
11.	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	149
11.1.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	149
11.2.	INFORMACIÓN DEL MERCADO	154
11.3	PROYECCIÓN DE INGRESOS	156
11.4.	PROYECCIÓN DE COSTOS LABORALES	158

11.5.	PROYECCIÓN DE COSTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN	159
11.6.	PROYECCIÓN DE COSTOS INDIRECTOS	160
11.7.	PROYECCIONES DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	162
11.8.	INVERSIONES	162
11.9.	FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	164
11.10.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	167
11.11.	FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO	168
11.12.	BALANCE GENERAL PROYECTADO	169
11.13.	INDICADORES FINANCIEROS	170
11.14.	VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)	171
11.15.	PUNTO DE EQUILIBRIO	172
12.	ANÁLISIS DE RIESGO	174
12.1.	DISMINUCIÓN EN VENTAS DEL 10%	174
12.2.	AUMENTO EN LAS TASAS DE INTERESES	175
13.	CONCLUSIONES	176
14.	RECOMENDACIONES	177
	BIBLIOGRAFÍA	178

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 5.1. Mapas de la República de Colombia, departamento del Valle del Cauca y del Municipio de Guadalajara de Buga.	11
Figura 6.1. Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter	20
Figura 6.2. Tipología de Estructuras Sectoriales	22
Figura 6.3. Paradigma ERC	22
Figura 6.4. Factores Clave de Éxito	23
Figura 6.5. Fuentes de Rentabilidad Superior	24
Figura 6.6. Análisis Dinámico del entorno	25
Figura 6.7. Relación estratégica – empresa	26
Figura 6.8. Tipos de recursos en la empresa	26
Figura 6.9. Recursos, Capacidades y ventaja competitiva	28
Figura 6.10. Cadena de Valor	29
Figura 6.11. Capacidades dinámicas	30
Figura 6.12. Partes que conforman el estudio técnico	31
Figura 6.13. Punto de equilibrio	37
Figura 9.1. Canales de distribución empleados por las piscícolas del Centro del Valle.	58
Figura 9.2. Hábito de consumo de Pez.	66
Figura 9.3. Tipo de pescado que prefiere	67
Figura 9.4. Razones importantes para consumir pescado	68
Figura 9.5. Frecuencia de consumo de pescado	69
Figura 9.6. Cantidad de pescado en Lb que compra para consumo familiar	69
Figura 9.7. Precio que estaría dispuesto a pagar por compra de pescado.	71
Figura 9.8. Donde le gusta consumir el pescado.	72
Figura 9.9. Qué tipo de pescado consume	73
Figura 9.10. En que presentación prefiere el pescado	73
Figura 9.11. Donde compra regularmente el pescado	74
Figura 9.12. Población de Buga distribuida por sexo.	80

Figura	9.13.	Estructura de la población por sexo y grupos de edad.	81
Figura	9.14.	Distribución de la población de Buga según hogares con Determinado número de personas	81
Figura	9.15	Amenazas y oportunidades entorno Demográfico	82
Figura	9.16.	Producción mundial de la pesca y la acuicultura	83
Figura	9.16.	Proyección de producción y consumo mundial de pescado como alimento 1976 - 2030	85
Figura	9.17.	Crecimiento del PIB y de sus componentes	86
Figura	9.18	Crecimiento por sector, ponderado por participación en el PIB	87
Figura	9.19.	Índice de aversión al riesgo (VIX	88
Figura	9.20.	Balanza comercial en Colombia del sector pesquero (En miles de US\$)	90
Figura	9.18	Amenazas y oportunidades del entorno económico	91
Figura	9.19	Amenazas y oportunidades del entorno Ambiental	95
Figura	9.20	Amenazas y oportunidades del entorno tecnológico	98
Figura	9.20	Amenazas y oportunidades del entorno político – jurídico	108
Figura	9.21	Amenazas y oportunidades del socio cultural	112
Figura	9.21	Fortalezas y debilidades de la comercializadora	115
Figura	10.1.	Distribución en planta propuesta de las instalaciones de la empresa	136

LISTA DE TABLAS

			Pág.
Tabla	9.1.	Instrumento de investigación a distribuidores	55
Tabla	9.2.	Instrumento de investigación institucional	56
Tabla	9.3.	Variables de segmentación del mercado.	59
Tabla	9.4.	Variables geográficas	60
Tabla	9.5.	Variables Demográficas	61
Tabla	9.6.	Variables Psicográficas	61
Tabla	9.7.	Variables Conductuales	62
Tabla	9.8.	Cantidad y frecuencia de consumo de población encuestada en valor absoluto	70
Tabla	9.9.	Cantidad y frecuencia de consumo de población encuestada en porcentaje	70
Tabla	9.10.	Demografía de la ciudad de Buga Valle	75
Tabla	9.11.	Distribución de población por barrios comuna 1	76
Tabla	9.12.	Distribución de población por barrios comuna 2	77
Tabla	9.13.	Distribución de población por barrios comuna 3	77
Tabla	9.14.	Distribución de población por barrios comuna 4	77
Tabla	9.15.	Distribución de población por barrios comuna 5	78
Tabla	9.16.	Distribución de población por barrios comuna 6	78
Tabla	9.17.	Análisis de demanda potencial por año para Pezsabor.	79
Tabla	9.18.	Amenazas y Oportunidades en el entorno demográfico	81
Tabla	9.19.	Exportaciones productos pesqueros en Colombia 2002 - 2006	89
Tabla	9.20.	Evolución del consumo per-cápita a nivel nacional	110
Tabla	9.20.1	Estrategias Ámbito externo	117
Tabla	9.20.2	Estrategias Ámbito interno	118
Tabla	9.20.3	Estrategias Institucionales	119
Tabla	9.21.	Participación en el mercado proyectada.	125
Tabla	9.22.	Participación en el Mercado por referencia de producto	125
Tabla	9.23.	Proyección de ventas, desagregada por referencia a comercializar	125

Tabla	9.24.	Presupuesto a Mercadeo y Ventas.	126
Tabla	10.1.	Ponderación de Macro Localización de la Planta	130
Tabla	10.2.	Calificación de factores para micro localización del proyecto	131
Tabla	10.3.	Ponderación de factores para micro localización del proyecto	131
Tabla	10.4.	Requerimientos de equipos para el funcionamiento de la empresa	134
Tabla	10.5.	Requerimientos de equipos de oficina	134
Tabla	10.6.	Descripción de las áreas de la empresa	135
Tabla	10.7.	Distribución en metros cuadrados de las principales áreas de la empresa	135
Tabla	10.8.	Cálculo de la Mano de Obra Necesaria	136
Tabla	10.9.	Responsabilidades de cargo Administrador	139
Tabla	10.10.	Responsabilidades de cargo Vendedor	140
Tabla	10.11.	Responsabilidades de cargo operador cuarto frío	141
Tabla	10.12.	Responsabilidades de cargo Mensajero	142
Tabla	10.13.	Sobrecarga Laboral	143
Tabla	10.14.	Sueldos y salarios de Administración	143
Tabla	10.15.	Total salarios Ventas y Distribución a Cancelar	144
Tabla	11.1.	Principales parámetros para el análisis financiero del proyecto.	150
Tabla	11.2.	Precios de la tilapia en el mercado	151
Tabla	11.3.	Precios del Bocachico en el mercado	151
Tabla	11.4.	Precios de la Cachama en el mercado	152
Tabla	11.5.	Precios de la Trucha en el mercado	152
Tabla	11.6.	Precios de Otros tipos de Pez en el mercado	153
Tabla	11.7.	Porcentajes de aportes sociales	153
Tabla	11.8.	Precios de cada referencia a comercializar	154
Tabla	11.9.	Proyección de precios mayoristas (\$/lb).	155
Tabla	11.10.	Proyección de precios minoristas (\$/lb).	155
Tabla	11.11.	Proyección de ingresos por referencia de producto periodo Ene-Dic. de 2009.	157
Tabla	11.12.	Proyección de ingresos por referencia de producto periodo	158

		2010-2012	
Tabla	11.13.	Proyección costo laboral Gerente General.	159
Tabla	11.14.	Proyección costo laboral Ventas y distribución.	159
Tabla	11.15.	Proyección de costos de materia prima 2009-2013	160
Tabla	11.16.	Proyección de consumo de servicios públicos para Pezsabor.	161
Tabla	11.17.	Proyección de costos indirectos 2009-2013.	161
Tabla	11.18.	Proyección de gastos de distribución y ventas años 2009-2013 (\$/año).	161
Tabla	11.19.	Inversión en maquinaria y equipo.	163
Tabla	11.20.	Inversión en equipos de oficina.	163
Tabla	11.21.	Inversión en adecuación de local	163
Tabla	11.22.	Cálculo del WACC.	164
Tabla	11.23.	Pagos del crédito a efectuar por año (\$/año).	165
Tabla	11.24.	Pago de intereses a efectuar por año (\$/año).	166
Tabla	11.25.	Estado de resultados proyectado (\$/año).	167
Tabla	11.26.	Flujo de caja consolidado del proyecto (\$/año).	168
Tabla	11.27.	Resultados del VPN y TIR en el proyecto.	168
Tabla	11.28.	Balance general proyectado.	169
Tabla	11.29.	Principales indicadores financieros.	170
Tabla	11.30.	Cálculo del valor económico agregado (EVA).	171
Tabla	12.1.	Flujo de caja consolidado con disminución de ventas del 10%.	174
Tabla	12.2.	Resultados del VPN y TIR en el proyecto con disminución de ventas del 10%	174
Tabla	12.3.	Flujo de caja consolidado con aumento de tasas de interés	175
Tabla	12.4.	Resultados del VPN y TIR en el proyecto con aumento de tasas de interés	175

INTRODUCCIÓN

Una buena idea de negocio no siempre es suficiente para emprender un proyecto de crear empresa, pues para llevar a la realidad este deseo, es necesario ser conscientes de que se van a enfrentar mercados exigentes en un ámbito empresarial muy competitivo, lo que implica realizar un profundo análisis de las situaciones de mercado, financieras, económicas, legales, técnicas y por supuesto la competencia y de esta manera identificar cual es el plan de negocios que permitirá materializar esta idea.

En este proyecto se analizará si el plan de negocios propuestos da como resultado la viabilidad para el montaje de una empresa comercializadora de pescado en especial de tilapia roja en la ciudad de Guadalajara de Buga – Valle del cauca.

Con la puesta en marcha de esta empresa queremos aportar un grano de arena a la sociedad, logrando un beneficio mutuo, que, con el esfuerzo conjunto de otras personas se vuelva toda una playa de éxitos, donde las personas reciban el mayor beneficio al igual que la empresa, aparte de esto, logre un posicionamiento como el disfrutar de tu vida y no preocuparte, es decir que la asocien con la adicción a estar saludable generando una mejor calidad de vida, eso es *Pezsabor sólo disfrútalo, y vive joven.*

1. ANTECEDENTES

Desde tiempos milenarios ha existido la comercialización de pescado en el mundo y a través del tiempo se fueron conociendo diversos tipos de peces que han marcando su diferencia no sólo por su apariencia sino también por su sabor despertando en muchos el interés por la comercialización de ciertas especies.

Existe variedad de peces cuya reproducción depende de las condiciones climáticas particulares de cada región en el mundo, sin embargo, el cultivo de peces ha permitido desarrollar variedades de éstos en regiones que antes no eran óptimas.

De esta forma, en Colombia se han introducido especies como la tilapia roja y la trucha arco iris, la primera se dio a conocer a mediados de los años setenta y la segunda a finales de los años treinta para ser comercializada a nivel nacional, sólo a finales de los años noventa se despertó el interés por comercializarla al exterior siendo muy poca su demanda pero poco a poco ha ido ascendiendo positivamente creando expectativas en algunos productores para exportarla y donde se practica el cultivo de estas especies de pescado.

Dentro de la política agropecuaria colombiana y en el marco del Programa de Cadenas Productivas, se define la cadena tilapia – trucha como una de las más promisorias económicamente hablando, ya que su producción se ha extendido en Colombia y su consumo mundial igualmente ha crecido¹. Este hecho ha sido uno de los principales motivos para desarrollar la presente idea sobre la creación de una comercializadora de pescado, pues en los últimos años se ha venido desarrollando una gran actividad acuícola y pesquera en el Valle del Cauca, presentándose así una buena opción de negocio, teniendo en cuenta además, que en Colombia el consumo Per. Cápita de pescado, y especialmente de tilapia ha aumentado sustancialmente en los últimos años debido a que se convirtió en una alternativa de alimentación por precio y oferta estable de comidas de proteínas (pollo, carne de res y de cerdo); adicionalmente, a pesar de existir una buena

¹ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL OBSERVATORIO AGROCADENAS COLOMBIA. La cadena de la piscicultura en Colombia una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Documento de Trabajo No. 72. Bogotá, Marzo de 2005. En: www.agrocalendas.gov.co

producción de pescado, generalmente los productores no tienen un buen desarrollo en cuanto a la comercialización del producto, reforzando así la oportunidad para el negocio planteado.

En la ciudad de Buga, existen solamente 3 distribuidoras de pescado², y su comercialización se desarrolla a nivel de galerías, lo cual no ofrece en muchas ocasiones buenas alternativas para el consumidor, en cuanto a la parte sanitaria y a la manipulación de los mismos, generando así un problema de salud pública ya que no hay garantías para el consumidor. Por lo tanto, la necesidad de crear una comercializadora en la ciudad, que cumpla con todos los parámetros técnicos e higiénicos los cuales son esenciales para el desarrollo del sector.

El tipo de negocio que se quiere crear, fue escogido teniendo en cuenta que el pescado es un producto de la canasta familiar, básicos para la alimentación de los seres humanos, por su valor nutricional, por su aporte a la salud de los consumidores con el Omega 3 y 6³, además de su excelente calidad/precio, estas características del producto y el tamaño de la población de la ciudad de Guadalajara de Buga (111.487 habitantes) hacen más atractivo el mercado, debido a que se concluye una demanda permanente por parte de la sociedad del municipio de Guadalajara de Buga.

Los consumidores reconocen todas las ventajas frente a los otros productos alternativos pero hay un factor relevante y definitivo que es el factor económico a pesar de que en el último trienio el precio ha aumentado tan solo un 5% anual mientras que el costo del alimento se ha incrementado en no menos del 15% anual.⁴

El Departamento del Valle del Cauca, en relación con la producción nacional piscícola (Tilapia Roja, Cachama y Trucha) ocupa el primer lugar en producción de Trucha y el tercero en producción de Tilapia Roja y Cachama.⁵

² De acuerdo con la información arrojada por el estudio de mercado del proyecto.

³ “Son ácidos grasos que pertenecen al grupo de ácidos denominados "insaturados". Dentro de ellos, encontramos otro tipo de ácido con numerosos efectos beneficiosos para nuestra salud: el ácido oleico (ácido graso monoinsaturado), que es el predominante en el aceite de oliva”.

⁴ CASTILLO CAMPO, Luís Fernando. La importancia de la tilapia roja en el desarrollo de la piscicultura en Colombia. Asociación Red Cauca, Alevinos del Valle. Cali, 2004

⁵ CASTILLO CAMPO, Luís Fernando. Tilapia roja 2006: una evolución de 25 años, de la incertidumbre al éxito. Alevinos del Valle. Cali, 2006.

El consumo Per. Cápita de productos pesqueros en Colombia se ha incrementado gradualmente gracias a las modificaciones en los hábitos del consumidor y al incremento de la oferta, en particular de los productos provenientes de la acuicultura.

Para 1.960 el consumo per. Cápita se situaba en 2.46 Kg. /año; en 1.980 fue de 3,5 Kg. /año, en 1.997 de 6,5 Kg. /año y en el año 2.001 de 7.97 Kg. /año.⁶ Sin embargo, otro estudio, demostró que el consumo de pescado ha presentado una mayor alza. Según la investigación realizada por la Universidad Icesi de Cali, a través de la Misión Paz, en 1990 cada colombiano consumía 13,6 kilogramos al año, mientras que hoy en día ronda los 20 kilos.⁷ La producción nacional de mojarra roja o plateada no da abasto para atender la demanda interna, a pesar de que la producción ha venido creciendo a un ritmo de entre 15 y 20 por ciento anual.

La idea del montaje de este negocio surgió a partir de la interacción de las autoras y el señor Julián Tascón dueño de la Piscícola “Los Lagos” ubicada en Ginebra Valle, en una reunión familiar al compartir la falta de mercadeo por la que atravesaba la piscícola haciendo que su crecimiento se estancara; además de presentarse necesidades insatisfechas de las ideólogas quienes acuden a diferentes lugares para la compra de pescado para su consumo, en los cuales se han observado carencias en cuanto higiene, presentación de las personas que manipulan los productos, calidad, precio, y atención al cliente.

⁶ Op. Cit. MINISTERIO DE AGRICULTURA (2005)

⁷ PORTAFOLIO. Los colombianos cambian sus patrones de consumo. Bogotá, Abril 26 de 2005. En: www.portafolio.com.co

2. SELECCIÓN DEL TEMA

“Estudio de Factibilidad para la Creación de una comercializadora de pescado en especial de tilapia roja en Guadalajara de Buga Valle del Cauca”

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estructuración del problema encontrado en la comercialización actual de todo tipo de pescado para el consumo humano, en los diferentes lugares dedicados a esa actividad en la ciudad de Buga Valle, se enfoca en dos pilares fundamentales así:

1. La necesidad de la comunidad Bugueña de adquirir un producto básico de la canasta familiar como lo es el pescado, en un lugar que ofrezca las mejores condiciones higiénicas, de manipulación de alimentos, con excelente calidad y al precio justo.
2. La posibilidad de adquirir pescado en un lugar que brinde un excelente servicio al cliente beneficiando: Primero a los habitantes de la ciudad de Buga con una comercializadora de productos de pescado en especial de tilapia roja y segundo, a las autoras porque mejoran sus condiciones económicas, aprovechan su espíritu emprendedor y logran aplicar los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es viable la creación de una empresa comercializadora de pescado en especial de tilapia roja en la ciudad de Guadalajara de Buga Valle?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Los siguientes cuestionamientos permiten caracterizar la problemática actual en lo que se refiere a la comercializadora de pescado en especial de tilapia roja, adicionalmente el identificar las oportunidades que se presenten en el mercado y la elaboración de un adecuado plan de negocios.

- ¿Qué ventajas competitivas puede generar la empresa comercializadora de pescado en especial de tilapia roja propuesta?
- ¿Cómo se puede crear oportunidades de negocio a través del análisis de mercado?
- ¿Es viable la creación de la microempresas teniendo como base los estudios de mercado, técnico, económico, y financiero contenidos en el estudio?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de pescado especialmente de Tilapia Roja, en la ciudad de Buga Valle.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la demanda potencial y la participación de la competencia a través del desarrollo de una investigación del mercado en la ciudad de Guadalajara de Buga Valle.
- Realizar un estudio de factibilidad técnica, para la empresa comercializadora de pescado en especial de tilapia roja en la ciudad de Buga Valle.
- Realizar un estudio de Factibilidad económico – financiera, para la empresa comercializadora de pescado en especial de tilapia roja en la ciudad de Buga Valle.
- Realizar un estudio para definir la estructura organizacional y las mínimas condiciones administrativas adecuadas, para que la empresa inicie su funcionamiento y logre sus objetivos.
- Establecer las conclusiones y recomendaciones frente a la idea de negocio.

3.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

3.3.1 Alcances

Determinar si la viabilidad del estudio será negativa o positiva, en el caso de ser efectiva el montaje de la empresa consentirá una segunda fase por tanto no será objeto de esta investigación.

3.3.2 Limitaciones

Dificultad en acceder a información certera, técnica y pertinente relacionadas con el tema del proyecto.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 LA UNIVERSIDAD

Formar personas idóneas que se comprometan con el progreso de la sociedad, por demostrar la calidad en la formación académica que ofrece a sus estudiantes, brindando al mercado laboral profesionales comprometidos con el bienestar de la comunidad e interesados en el mejoramiento de la economía regional.

4.2 LA SOCIEDAD

El objetivo de toda organización está relacionado con el cumplimiento de las exigencias de sus clientes, a partir de la gestión comercial y operacional que se haga al respecto. El proyecto de factibilidad busca, por lo tanto, ofrecer un producto con los más altos estándares de Calidad, y que le brinde al cliente una total seguridad al hacer su compra. De esta manera se garantizarán altos niveles de competitividad en el mercado.

4.3 LAS AUTORAS

Obtener experiencia mediante la práctica de los conocimientos adquiridos durante la carrera, los cuales ayudaran al estudiante a plasmar cada conocimiento adquirido en el diseño de un plan de negocio.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

El contexto se enfocará en la propuesta, la cual se basa en la aplicación de aspectos tales como administrativos, comercial y financiero, cuyo objetivo es ofrecer productos alimenticios como el pescado en especial de tilapia roja en la ciudad de Buga Valle.

5.1.1 Contexto Geográfico

La ciudad está situada en la Zona Centro del Departamento del Valle del Cauca, en la parte donde se hace más angosto el valle geográfico, gozando no solamente de la belleza del paisaje, de su variada y hermosa topografía sino también de la fertilidad y productividad de sus tierras, constituyéndose en una verdadera despensa agrícola y ganadera.

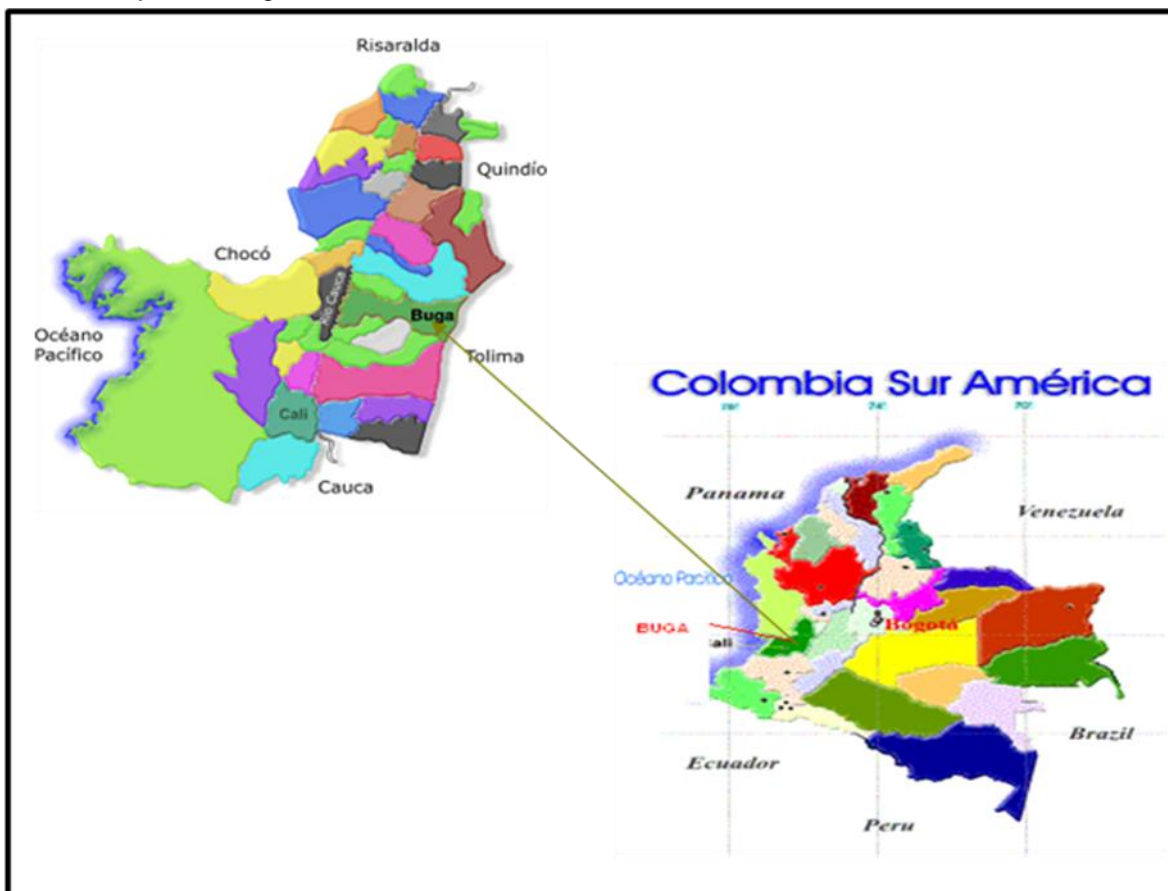
La ciudad está asentada en la estribaciones de la Cordillera Central, sobre el margen derecho del Río Guadalajara que en su recorrido atraviesa la ciudad de oriente a occidente; se encuentra a 74Km de Santiago de Cali, la capital del departamento y a 126Km del Puerto de Buenaventura, el más importante del occidente colombiano.

Su ubicación geográfica es privilegiada y estratégica, pues la coloca en un verdadero cruce de caminos, en el lugar de convergencia de las principales vías terrestres que cruzan el occidente del país. Todo esto le otorga una posición destacada entre las demás ciudades del departamento.

Limites del Municipio

Al Norte Limita con el Municipio de San Pedro, por el perímetro rural por la Quebrada Presidente, desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca. Al Nordeste, con el Municipio de Tuluá, por el Río Tuluá hasta el nacimiento en el Páramo de Barragán en la Cordillera Central. Al Sur, con el perímetro rural de Guacarí, por el Río Sondo desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca. Al Oriente, con el departamento del Tolima, por la sierra alta de la Cordillera Central desde el nacimiento del Río Tuluá hasta un punto frente al nacimiento del Río Sonso. Al Sudeste, con el Municipio de Ginebra. Al Occidente, con el perímetro rural del Municipio de Yotoco, por el Río Cauca desde la desembocadura del Río Sonso hasta la Quebrada de Presidente. Por el Sur Oriente con el Municipio de Cerrito.

Figura 5.1. Mapas de la República de Colombia, departamento del Valle del Cauca y del Municipio de Guadalajara de Buga.



Fuente: <http://dane.gov.co>

6. MARCO TEÓRICO

Este proyecto abarca una serie de conceptos y teorías que soportan el desarrollo del estudio, el cual da profundidad y claridad para cumplir con los objetivos planteados.

El marco teórico del proyecto se demuestra a continuación:

6.1 ESENCIA DEL NEGOCIO

Estudiar la idea del negocio es fundamental e interesante ya que esta es la base de donde parte todo proyecto empresarial. Pues si partimos de una buena idea, seguramente podemos llevar a cabo el proyecto empresarial, ya que si no sabemos lo que perseguimos nunca sabremos si hemos tenido éxito, por lo que su análisis y estudio nos ayudara a detectar las oportunidades y a tomar decisiones con mayor facilidad y claridad.

“Las ideas de negocio pueden venir de muchas fuentes, una puede salir de nuestra propia intuición, o de nuestros hábitos de vida”⁸.

De acuerdo con el mismo autor, las cinco grandes preguntas de todo empresario para conocer la verdadera intención del negocio potencial que se trabajará, son las siguientes:

- ¿Que es y en que consiste el negocio? Para el proyecto en particular, el negocio es una empresa comercializadora de Pez, la cual pretende ofrecer un servicio de la más alta calidad a sus clientes demandantes con alimentos que cumplan con las exigencias legales y que se adapten a las condiciones de los consumidores potenciales. De igual manera se busca la diferenciación del servicio ofrecido al ser éste enfocado en el cliente y no en el producto.

⁸ Grant, Robert. Dirección Estratégica.

- ¿Quién dirigirá el negocio? Este negocio será dirigido en primera instancia por las líderes del proyecto.
- ¿Cuáles son las causas y razones del éxito? De acuerdo con un estudio de mercado previo realizado a los consumidores objeto de estudio, las causas del éxito son el alto consumo de este alimento en la ciudad, una competencia que no es fuerte en términos de infraestructura ni de logística de acopio.
- ¿Cuales son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas? Las principales estrategias estarán encaminadas a la satisfacción total de los clientes, al control de los costos operativos y la generación de rentabilidad en la cadena de valor.
- Que recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos? Los recursos se mencionan en capítulos posteriores.

Una idea de negocio se puede derivar de las siguientes fuentes:

Propia creatividad:

Como bien hemos dicho antes, la idea puede surgir de un pensamiento propio o de un planteamiento que tengamos a cerca de una necesidad en nuestros hábitos de consumo.

Aplicación de Nuevos inventos:

Cuando la idea viene de una investigación que se ha realizado sobre ese planteamiento que lleva implícita una orientación comercial.

Aplicación de Nuevas Tecnologías:

La utilización de Internet está provocando la aparición de nuevos métodos de comercialización de los productos o servicios que ofrecemos a nuestros clientes, utilizando la red como medio de trabajo.

Tendencias Sociales:

En nuestro entorno van surgiendo cambios demográficos, culturales, políticos, etc. que van creando nuevas necesidades en la sociedad. Por tanto fruto de la observación de estos cambios nos pueden surgir ideas de negocio con el fin de crear nuevos productos o servicios.

Servicios mal prestados:

Cuando en nuestro entorno nos damos cuenta de la existencia de servicios demandados que no están bien cubiertos, bien por una mala prestación de esos servicios por otras empresas o porque no exista ninguna empresa que ofrezca esos servicios. De esta observación puede surgir una buena oportunidad de negocio que hay que saber aprovechar a tiempo.

Conocimientos adquiridos:

Una persona emprendedora que haya adquirido determinada formación académica, le surgirán mejores ideas de negocios relacionados con sus estudios específicos, porque conocerá mejor que servicios o productos puede ofrecer al mercado que se va a dirigir.

Experiencia adquirida:

Lo mismo ocurre con la experiencia profesional y laboral que tiene una persona emprendedora. Su conocimiento en un determinado sector y sus habilidades técnicas pueden definir una buena idea de negocio.

Observación sistemática:

Puede haber personas emprendedoras que por diferentes circunstancias, tengan muy claro que quieren montar un negocio pero no saben cuál elegir, de ahí la necesidad de observar constantemente nuestro entorno. Estas ideas pueden que no sean propias sino que provengan de otros medios, como por ejemplo el traspaso de un negocio, ejemplos que se analizan en revistas especializadas, franquicias, etc.

6.2 EL PLAN DE EMPRESA

El plan se inicia cuando la etapa de la pre-viabilidad se ha llegado a la conclusión de que la idea es válida, y existen claros indicios de que puede ser rentable, en otras palabras ayuda en el análisis económico de la idea del negocio.

6.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

“Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, También consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, así como de sus recursos disponibles”⁹.

6.3.1 Definición del negocio y la misión de de la compañía

“No importa que camino tu tomas, si no sabes dónde quieres ir”

“Un plan de negocios es la herramienta vital que nos sirve de brújula para alcanzar nuestros objetivos. También podría ser considerado un manual de instrucciones, que contiene los pasos a seguir para montar nuestro negocio y llevarlo hacia el éxito, o una fotografía de lo que queremos lograr”¹⁰.

Todo plan de negocio debería contener un sumario ejecutivo; la misión, visión y los objetivos del emprendimiento; una detallada descripción de los productos y/o servicios que estemos dispuestos a lanzar al mercado, un sincero análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (TODA); la estrategia de marketing y ventas a seguir; la descripción de las personas que van a llevar a cabo esta tarea; los requisitos operacionales (hardware, software, servicios, etc.); la estructura financiera junto con las necesidades de financiación; y por último, los anexos, es decir la documentación que acompañe y certifique lo expuesto en el plan.

⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de la Administración estratégica. Quinta edición. 1991.

¹⁰ Daniela Terragno y Maria Laura Lecuona. Cómo armar un plan de negocios (mercado/DINERO), www.monografías.com

MISIÓN Y VISIÓN

Uno de los aspectos fundamentales del éxito de una empresa, es la claridad de su misión y visión. Aclarar la visión para saber que queremos lograr con nuestra empresa, imaginándonos que tamaño va a tener (empleados, volumen de negocios, etc.) y qué posición y actitud va a asumir en el mercado.

Fijarse una Misión para hacer foco en los servicios que va a prestar, nos permitirá delinear los objetivos de corto, mediano y largo plazo en forma eficaz, con el fin de hacer reales nuestros sueños.

6.3.2 Fijación de los objetivos y de las metas de la empresa

Definir los objetivos significa cuantificar nuestras aspiraciones, hacerlas medibles, y para eso será necesario definir el negocio: ¿Cuál va a ser el modelo de negocios? ¿Vamos a obtener una ganancia mediante el cobro de comisiones, mediante la venta de publicidad, o a través de la oferta de productos y/o servicios?

Por otro lado, “debemos seleccionar y conocer la industria que vamos a formar parte, saber cuál va a ser nuestro mercado objetivo y la estrategia de posicionamiento en el mismo (¿vamos a competir por precios o por calidad?), las necesidades insatisfechas que venimos a cubrir, las variables de contexto que pueden influir negativa o positivamente, y especificar las características de nuestros productos y/o servicios”¹¹.

6.3.3 Desarrollo de las estrategias de crecimiento

Las empresas necesitan crecer para competir más eficazmente, satisfacer a sus partes interesadas y atraer el personal más talentoso en este sentido, el crecimiento es algo más que el propio impulsor financiero; es un componente indispensable de la cultura corporativa.

¹¹ Ibíd.

1. Estrategias de penetración en el mercado. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.
2. Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
3. Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
4. Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.¹²

6.4 PROCESO DE MARKETING

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos de compradores. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

SEGMENTO DE MERCADO

Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.

¹² SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Octava edición. 2003

DETERMINACIÓN DE MERCADOS METAS

Es el proceso de evaluar que tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger los segmentos en los que se ingresará. Esta revelara los segmentos en los que la compañía podría tener oportunidades.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos o servicios de la competencia, en las mentes de los consumidores.

6.5 MEZCLA DE MARKETING¹³

En la actualidad el marketing es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en un mundo tan competitivo como el nuestro. Como el marketing moderno nos afecta a todos tanto a consumidores como empresarios, es necesario estudiar y analizar todas las variables esenciales que nos ayuden a satisfacer mejor todas las necesidades de un grupo social con beneficio para la supervivencia de la empresa.

6.5.1 Producto

¿Qué vendo?

En esta parte se debe enumerar las características del producto y los beneficios que los clientes encontrarán, teniendo en cuenta que a la hora de comprar un producto el consumidor no lo vea como un producto que solo posee atributos tangibles e intangibles, la idea es que se den cuenta de que están comprando más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos.

¹³ SÁNCHEZ, José Luis. Administración efectiva. <http://www.soyentrepeneur.com>. Febrero, 2001.

6.5.2 Precio

¿Cuánto pagarán por él?

El precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto y servicio ofrecidos en la comercializadora dependerán directamente del estado actual del mercado. La compañía debe tener la capacidad de adaptación a las tendencias mercadotécnicas y a las exigencias de los oferentes de los productos a comercializar. Se busca por lo tanto, la obtención de niveles de competitividad adecuados a la sociedad de consumo y a las condiciones de la organización, para la generación de rentabilidad en la cadena de valor.

6.5.3 Plaza

¿Cómo se harán llegar los productos al cliente?

En esta parte se define si los productos se entregarán directamente o por medio de distribuidores, si se venderá en bodega o a domicilio, si se usará un local comercial, y donde se ubicará.

6.5.4 Promoción

¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?

Dentro de la promoción se puede realizar anuncios en radio, televisión y periódicos, de igual forma se puede realizar anuncios en directorios telefónicos, tele marketing para ofrecer los servicios o productos, o participar en ferias comerciales.

6.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

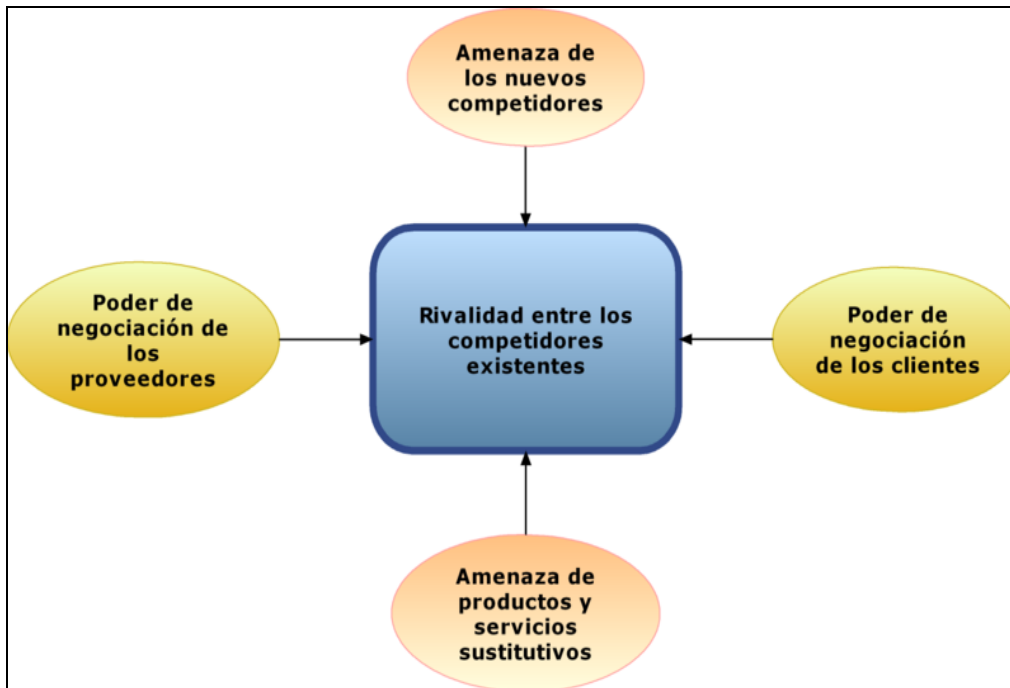
Es el proceso de recopilación, procedimientos y análisis de información, puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados, además le permite a la compañía aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

6.7 CINCO FUERZAS DE PORTER

Son las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las cuatro primeras fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una empresa.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Figura 6.1. Matriz de las Cinco Fuerzas de PORTER



Fuente: Guía Práctica de Planeación Estratégica. Martha Pérez Castaño

6.8 DEFINICIONES DEL BENEFICIO SECTORIAL

DEMANDA Y COMPETENCIA

Con la estrategia tratamos de obtener los beneficios suficientes que garanticen la supervivencia de la empresa. Al mismo tiempo, con nuestros productos o servicios tratamos de crear valor para los clientes y la sociedad en general.

Si nuestros productos/servicios son de calidad y crean valor para quien los disfruta, el precio de los mismos crece; pero éste dependerá de las condiciones en las que compita, la estructura del sector, la intensidad de la competencia. Etc.

En resumen, los beneficios obtenidos por las empresas en un sector dependen de:

- El valor del producto o servicio para el cliente
- La intensidad de la competencia
- El poder de negociación relativo en los diferentes niveles de la cadena de producción.

DETALLAR LA TIPOLOGÍA DE ESTRUCTURAS SECTORIALES

La estructura del sector es un aspecto fundamental a considerar. Si sabemos en qué estructura de sector se encuentra nuestra empresa podremos predecir tendencias dentro del mismo y el comportamiento de la competencia, lo que favorece el dinamismo de nuestra empresa, que debe traducirse en beneficios económicos.

Vemos en el siguiente cuadro la tipología de estructuras sectoriales que se dan en el mercado.

Figura 6.2. Tipología de Estructuras Sectoriales

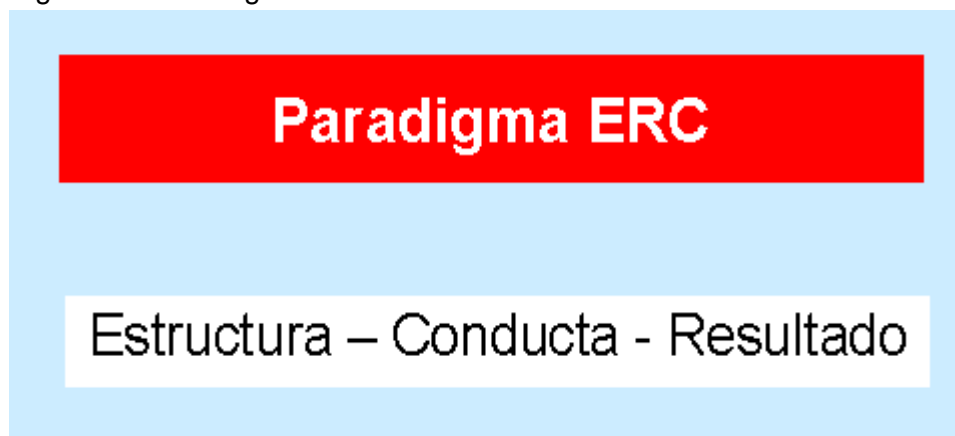
Tipología de estructuras sectoriales				
	Competencia perfecta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentración	Muchas empresas	Pocas empresas	Dos empresas	Una empresa
Barreras de entrada y salida	No hay	Barreras significativas		Importantes
Diferenciación del producto	Productos homogéneos	Posibilidad de diferenciación		
Información	Flujo perfecto	Imperfecta		

Fuente: Dirección Estratégica – (2004, 4ª Edición). Robert Grant

6.9 PARADIGMA ERC

En estrategia hay un concepto importante cuando se habla de la estructura de un sector. Este es el que se conoce como Paradigma ERC, y expresa la idea de que la Estructura del sector condiciona la Conducta y los Resultados de las empresas.

Figura 6.3. Paradigma ERC



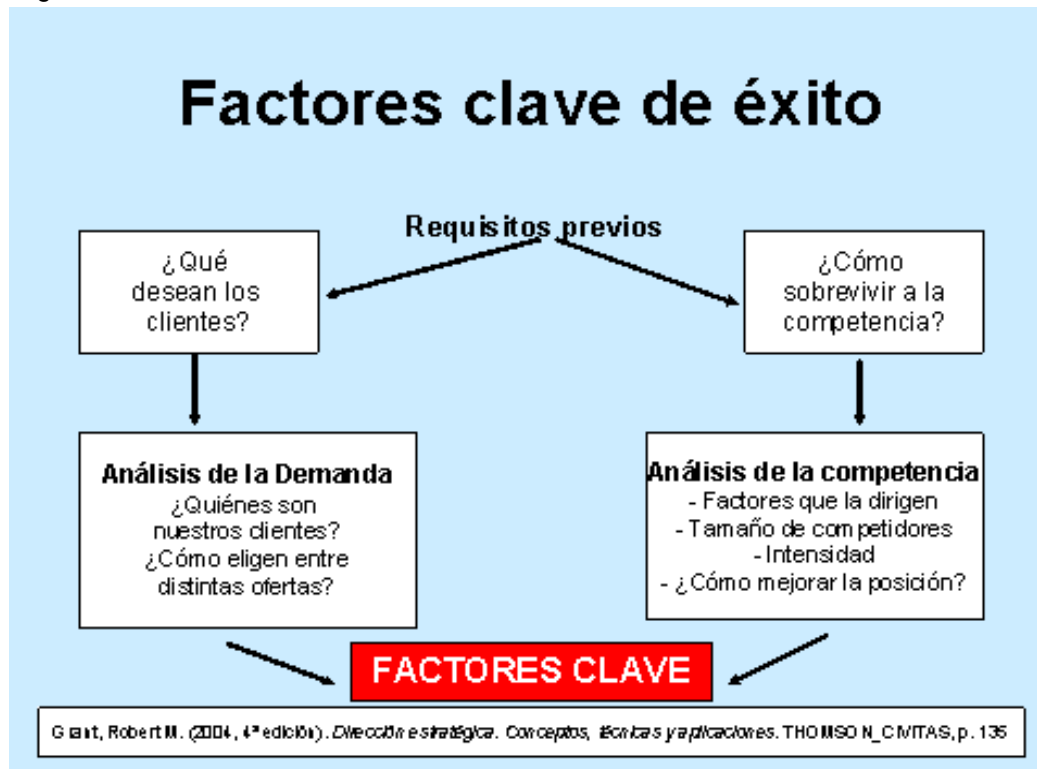
Fuente: Dirección Estratégica – (2004, 4ª Edición). Robert Grant

6.10 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, el porqué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores, Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compete en precios o diferenciación de los productos/servicios.

Figura 6.4. Factores Clave de Éxito

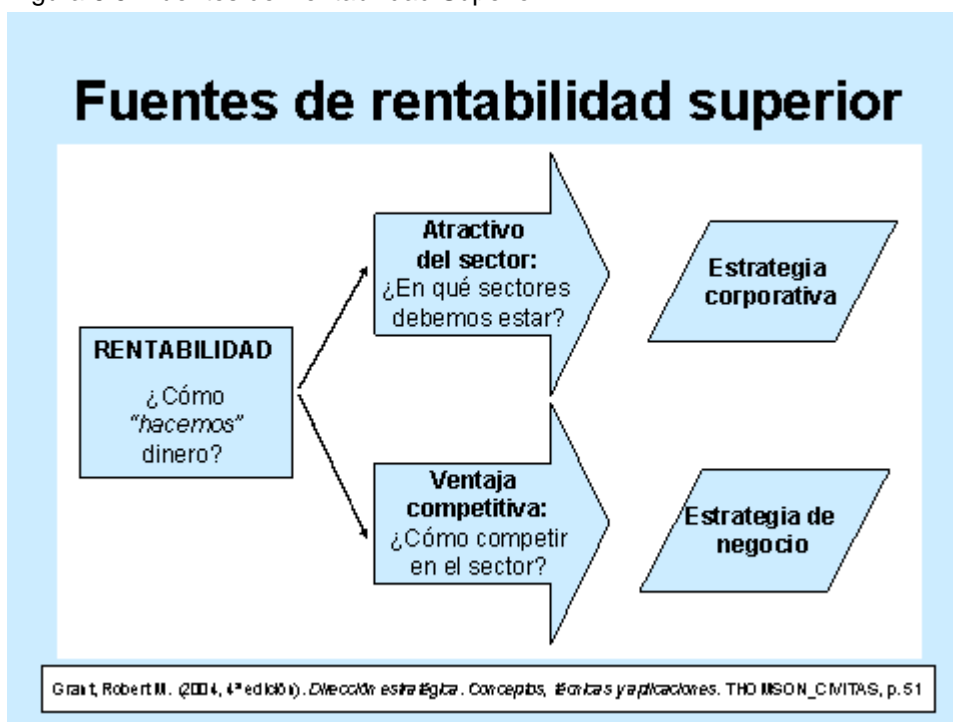


Fuente: Dirección Estratégica – (2004, 4ª Edición). Robert Grant

6.11 ESTRATEGIAS DE EMPRESA Y NEGOCIO

La estrategia, como todos los aspectos de la empresa, tiende hacia la obtención de beneficios, por lo que trata de superar la rentabilidad del capital al coste de oportunidad del mismo. Y para ello tiene dos caminos, por lo que deberá considerar qué le otorga mayores beneficios en términos de rentabilidad, si destinar sus esfuerzos a la elección del sector adecuado, o bien luchar por conseguir una ventaja competitiva suficiente sobre sus competidores.

Figura 6.5. Fuentes de Rentabilidad Superior



Fuente: Dirección Estratégica – (2004, 4ª Edición). Robert Grant

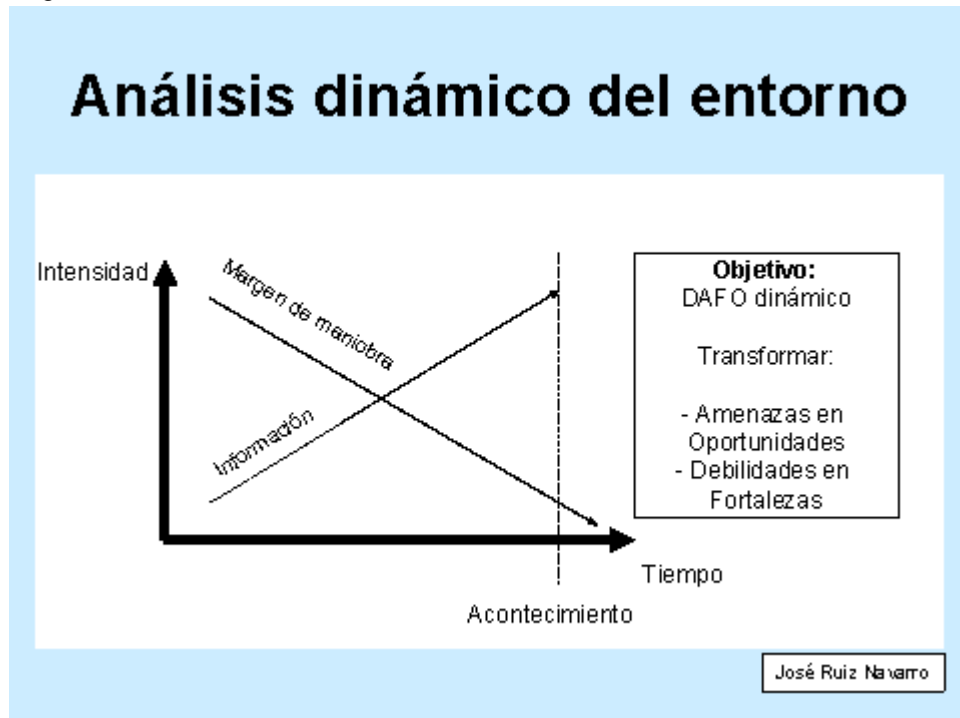
6.12 RELACIÓN INFORMACIÓN – TIEMPO – CAMBIO

Una empresa debe ser dinámica, es decir, adaptarse rápidamente a los cambios del entorno competitivo, ser capaz de transformar amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.

Si la empresa tiene indicios de que las condiciones del entorno van a cambiar, cuenta con un margen de tiempo que le permite ese dinamismo, ese cambio más

rápido y adecuado que el de los competidores. De esta manera, cuando se de ese cambio en las condiciones, la empresa ya se habrá preparado para afrontarlo y competir en las nuevas condiciones, mientras que las empresas que no sean capaces de adaptarse no podrán competir.

Figura 6.6. Análisis Dinámico del entorno



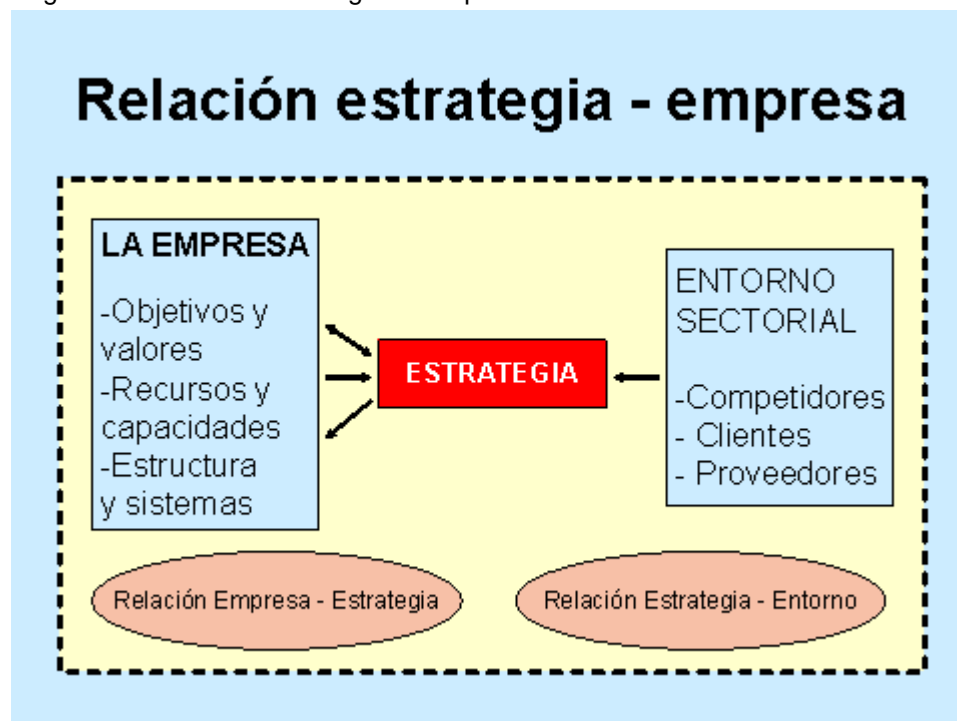
Fuente: Dirección Estratégica – (2004, 4ª Edición). Robert Grant

6.13 ANÁLISIS INTERNO

6.13.1 La estrategia basada en los recursos

Los recursos de la empresa son el fundamento de la estrategia, entendidos estos como sus recursos y capacidades. Podemos decir que un recurso es un activo, un stock, con el que la empresa pretende crear valor y obtener beneficios; una capacidad es un flujo, precisamente la puesta en valor de los recursos, la generación de rentas desde el momento en que los recursos empiezan a trabajar.

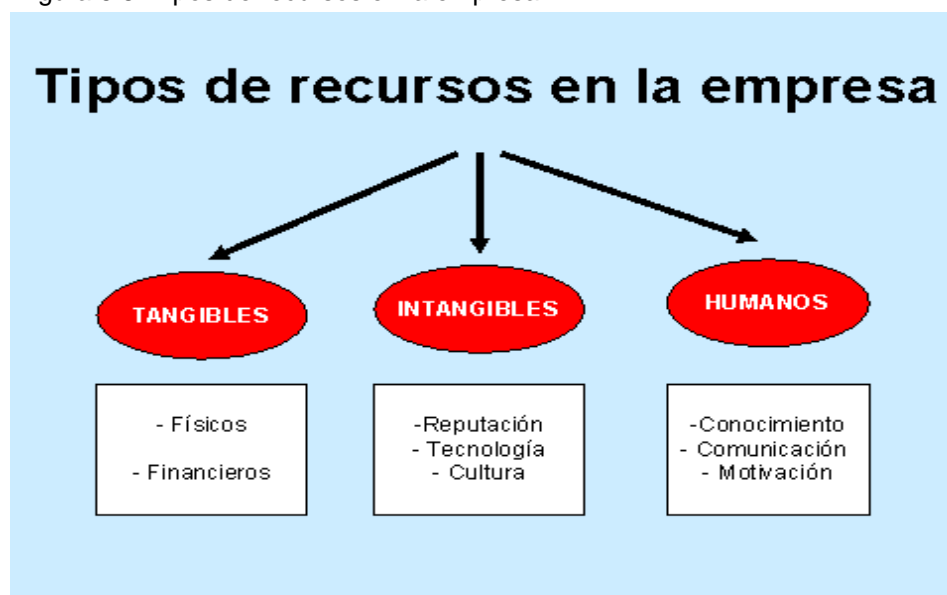
Figura 6.7. Relación estratégica – empresa



Fuente: Dirección Estratégica – (2004, 4ª Edición). Robert Grant

6.14 TIPOLOGÍA DE RECURSOS DE LA EMPRESA

Figura 6.8. Tipos de recursos en la empresa



Fuente: Dirección Estratégica – (2004, 4ª Edición). Robert Grant

Tres son los tipos de recursos que pueden darse en una empresa:

6.14.1 Recursos tangibles

Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Podemos distinguir dos tipos:

- Financieros
- Físicos

6.14.2 Recursos intangibles

Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho muchas empresas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos aproximadamente siquiera.

Algunos de ellos pueden ser:

- **Reputación.** Está relacionado con la relación de confianza entre la empresa y el consumidor. Es por esto que un consumidor está dispuesto a pagar una cantidad extra por el producto o servicio de una determinada empresa, en la que confía plenamente. Sin duda alguna, constituye una ventaja competitiva importantísima. La reputación se relaciona con la propia reputación de una marca entre los clientes, de los productos, y las relaciones de una empresa con respecto a los proveedores, Administración Pública y la sociedad.

- **Tecnología.** Es un recurso realmente valioso para las empresas que lo explota. Se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, esto es, registro de marcas, patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales, etc.

- **Cultura.** De todos es el recurso más intangible pero a la vez de los más valiosos, y es que la cultura identifica la empresa: su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación, sus comportamientos, etc.

6.14.2 Recursos humanos

Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Es muy complicado dirigir un equipo de personas debido a la heterogeneidad de todas ellas. Son difíciles de valorar porque, como ocurre con los recursos intangibles, no aparecen en los estados contables, y es que una persona está contratada por una empresa, pero no es de su propiedad. Las personas deben poseer conocimientos y destrezas, que deben poner en juego dentro de la empresa, bien de forma individual o bien desde el trabajo en equipo. Tres aspectos muy importantes consideran las empresas que deben tener las personas que trabajen en ellas:

- Conocimiento
- Comunicación
- Motivación

6.15 RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA

Figura 6.9. Recursos, Capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Dirección Estratégica – (2004, 4ª Edición). Robert Grant

Los recursos son activos de la empresa, y para lograr la referida ventaja competitiva han de trabajar juntos para crear capacidades organizativas (o rutina organizativa). De esta manera los recursos se transforman en capacidades, creando flujos para la empresa. Esas capacidades o rutinas organizativas son las relaciones habituales, las tareas, la forma de trabajar de una empresa, y se utilizan para trabajar con eficacia, con el menor gasto de recursos, tiempo y esfuerzo.

Las capacidades o rutinas organizativas eficaces crea capacidades para la empresa, y desde ahí nace la ventaja competitiva para la empresa. En este sentido competitivo, la estrategia se basa en las capacidades de la empresa para lograr la supervivencia de la misma y desde ahí los objetivos fijados. Y esto está ligado a los factores claves de éxito de un determinado sector, lo que une la estrategia con el ámbito sectorial.

6.16 CADENA DE VALOR

Es la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos.

Figura 6.10. Cadena de Valor



Fuente: Estrategia Competitiva. PORTER, Michael.

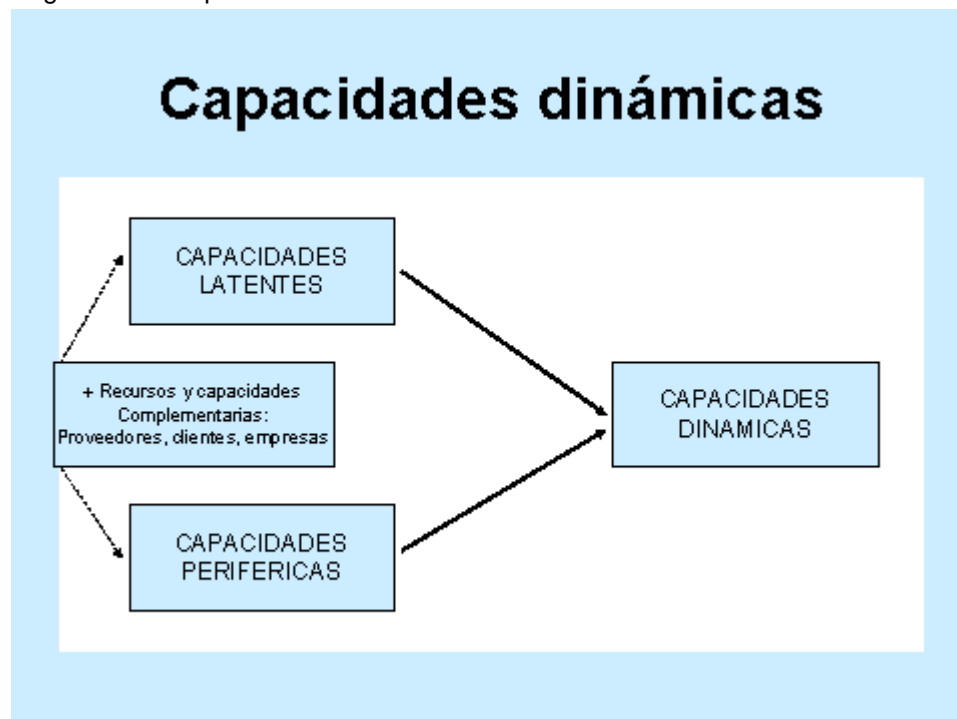
6.17 CAPACIDADES DINÁMICAS

Son las nuevas capacidades que debe poseer una empresa debido al entorno en el que se mueve, tan inestable, competitivo y dinámico. Y es que se exige que las organizaciones sean flexibles, capaces de responder a los cambios que se den en su entorno.

Para la creación de capacidades dinámicas partimos de:

- Capacidades Latentes:** Son esos recursos que están disponible en la organización. Implica un olvido de lo anterior para poder aprender nuevas rutinas.
- **Capacidades Periféricas:** no pertenecen a las capacidades básicas actuales pero existen en cualquier otro lugar de la organización. Separadas especialmente de las capacidades básicas. Actúan como reserva de conocimientos y recursos que sirven para renovar las capacidades básicas.

Figura 6.11. Capacidades dinámicas



Fuente: Dirección Estratégica – (2004, 4ª Edición). Robert Grant

6.18. PLAN DE VIABILIDAD TÉCNICA

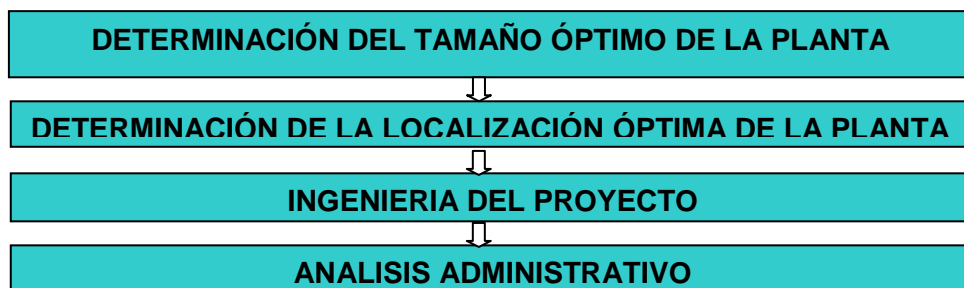
6.18.1. Determinación del tamaño óptimo de la planta

El tamaño también depende de los turnos trabajados ya que para un cierto equipo instalado, la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabajan.

6.18.2 Localización del proyecto

El objetivo que persigue la localización de un proyecto es lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. Esta parte es fundamental y de consecuencias a largo plazo, ya que una vez instalada la empresa en un lugar respectivo, no es cosa simple cambiar de domicilio.

Figura 6.12. Partes que conforman el estudio técnico



Fuente: Evaluación de proyectos. Urbina.

Método cualitativo por puntos

Este Método consiste en definir los principales Factores determinantes de una Localización, para asignarles Valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la Importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del Evaluador.

Al comprar dos o más Localizaciones opcionales, se procede a asignar una

Calificación a cada Factor en una Localización de acuerdo a una escala predeterminada como por ejemplo de cero a diez.

La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la Localización que acumule el mayor puntaje.

6.18.3. Factores relevantes que determinen la adquisición de equipo y maquinaria

Es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

6.18.4. Distribución de la planta

Es encontrar la mejor ordenación de las áreas de trabajo y del equipo en aras de conseguir la máxima economía en el Trabajo al mismo tiempo que la mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores. La distribución en la planta implica la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc.

6.18.5 Diseño Organizacional

Es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa; ya que es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización.

“La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros” (Henry Mintzberg)

6.18.6 Constitución Legal de la Empresa

La empresa se constituirá como una sociedad Limitada.

Consideraciones de la sociedad Ltda.

Se constituye con un mínimo de 2 socios y máximo 25 socios, la razón o denominación social debe ir seguida de la expresión LTDA.; la responsabilidad de los socios es limitada hasta el monto de sus aportes.

Se constituye por escritura pública y el pago de los aportes es por partes iguales y se denominan cuotas partes que deben ser pagados en su totalidad en el momento de su constitución.

Se rigen por las disposiciones que regulan a las compañías comerciales, cualquiera que sea su objeto.

La administración corresponde a todos los socios pero la junta de socios puede delegar el órgano llamado gerencia.

Ventajas:

Es una sociedad de pocos socios, que se conocen entre sí y se tienen gran confianza recíproca, lo cual facilita y estimula la colaboración directa de los socios en las actividades de la compañía

Requisitos Para El Funcionamiento

Concepto del Uso del Suelo

Es una opinión que emite Planeación Municipal de la Alcaldía de Buga, en el cual se estudian la ubicación física del establecimiento y el espacio que lo rodea, analizando que se cumplan con las condiciones necesarias.

La solicitud se realiza por medio de un formato donde debe ir toda la información referente a la empresa

Nota: el concepto de uso de suelo es asignado al establecimiento como tal, y no al propietario.

Concepto Sanitario

Es una constancia expedida por la secretaría de salud del municipio (Unidad Ejecutora de Saneamiento) donde emiten en un oficio, previa visita de inspección al establecimiento, certificando el cumplimiento de los requisitos dispuestos en las normas vigentes del Ministerio de Salud Pública (ley 9 de 1979 y demás decretos reglamentarios).

El concepto sanitario puede ser solicitado telefónicamente o directamente en la Secretaria de Salud de Buga, diligenciando un formato de solicitud de visita.

Certificado de Seguridad

Éste certificado es expedido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios, quien bajo una inspección detallada al establecimiento, vigila que se cumpla las normas mínimas de seguridad. Estas dependen de la clase de establecimiento ya sea comercial, industrial etc.

Para obtener el certificado por primera vez, se debe presentar la matrícula de industria y comercio.

Registro de Industria y Comercio

El impuesto de industria y comercio de avisos y tableros recae sobre todas las actividades industriales comerciales y de servicios que se ejerzan o realicen, directa o indirectamente en el municipio de Buga, por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho.

Los establecimientos deben inscribirse en la sección de juntas municipales de la Tesorería Municipal de Buga, dentro de los 30 días siguientes a la iniciación de las actividades.

El trámite se realiza en la alcaldía, departamento de Tesorería, el sistema automáticamente genera un número que es asignado al establecimiento, quedando así registrado.

Trámites a realizar ante la Administración de Impuestos Nacionales (DIAN)

Para sociedades y demás personas jurídicas:

-Diligenciar el formulario R.U.T. (Registro Único Tributario), acompañado por:

1. Certificado de existencia y representación expedida por la Cámara de Comercio (vigencia máxima de tres meses).
2. Fotocopia de la escritura de constitución.

El plazo máximo para diligenciar el R.U.T. es de dos (2) meses contados a partir de la primera operación gravada, entendiendo por esto la primera venta de bienes y servicios sometida al impuesto de las ventas.

6.19. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA – FINANCIERA

El plan de viabilidad económica es la concreción en cifras de las acciones planteadas en el resto de plan de empresa.

6.19.1. Capital de trabajo

Son aquellos recursos que requieren la empresa para poder operar. Es decir La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

6.19.2. Origen y necesidad del capital de trabajo

“El término capital de Trabajo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaba estrechamente ligadas con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados”.¹⁴

Para un proyecto de factibilidad, el capital de trabajo se convierte en un elemento de entrada para la inversión inicial de la compañía, con el cual se realizan los análisis económicos y financieros para determinar la viabilidad del proyecto en términos de dinero. En términos generales, el origen del capital de trabajo en el proyecto tiene como finalidad garantizar el funcionamiento de la idea de negocio por lo menos un mes, a partir de la financiación de capital, por medio de una entidad bancaria.

- **Administración Financiera**

Es la parte de gestión empresarial que estudia los métodos, las leyes y los instrumentos que permiten a la administración, el control y la evaluación de resultados del recurso financiero. También es el área de administración que cuida de los recursos financieros de la empresa.

- **Fundamentos y Aplicaciones**

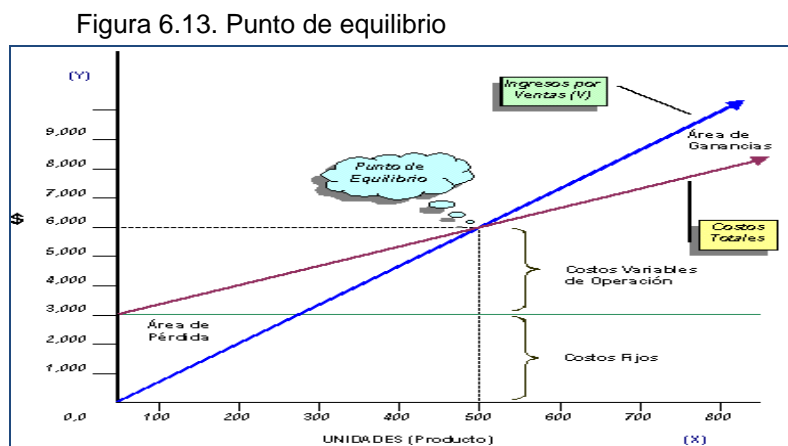
Es una herramienta más del Análisis Económico Financiero a través del cual se obtienen las variaciones que han ocurrido en las masas patrimoniales de una empresa mediante la comparación de las mismas, entre dos ejercicios contables con el fin de determinar cuáles han sido las fuentes que se han generado en dicho período de tiempo como resultado del ciclo de explotación de la entidad y en qué han sido aplicados o usados las mismas.

¹⁴ Weston, (1994) en "Fundamentos de Administración Financiera"

6.19.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se le conoce así a la situación en la cual, las ventas totales de una empresa igualan los costos totales de la misma, es decir, situación en la cual, la empresa no gana ni pierde. Este análisis permite a los administradores contar con datos precisos, relacionados al total de costos fijos y variables más convenientes para la organización, para maximizar las utilidades a través de las ventas planificadas. El punto de equilibrio se establece a través de una ecuación de ingresos contra egresos, de manera que se determine el punto en el cual la compañía con una mínima venta lleve su utilidad a cero. Posteriormente se plantea un gráfico que muestra la relación de los beneficios con los diferentes volúmenes de ventas, en que los ingresos cubren exactamente los costos y por tanto, no hay ni beneficios ni pérdidas.

Gráficamente, el Punto de Equilibrio se representaría de la siguiente forma:



Fuente: www.gestiopolis.com- punto de equilibrio

Respecto a la Empresa

El punto de equilibrio en una empresa se define como el nivel de ventas con el cual se cubren todos los costos de operación fijos y variables, es decir, el nivel en el cual las Utilidades antes de impuestos son iguales a cero.

“El análisis de punto de equilibrio está íntimamente relacionado con el concepto de apalancamiento operativo (resulta de la existencia de gastos fijos en operación en el flujo de ingresos de la empresa, estos gastos no varían con las ventas y deben pagarse sin tener en cuenta el monto de los ingresos)”¹⁵.

El punto de equilibrio permite que la empresa determine el nivel de operaciones que debe mantener para cubrir todos sus costos de operación y para evaluar la rentabilidad a diferentes niveles de ventas.

Puede analizarse desde dos puntos de vista, el método algebraico y el gráfico.

MÉTODO ALGEBRAICO

X: volumen de ventas en unidades

P: precio de venta por unidad

$$X = F/(P-V)$$

F: costo fijo de operación por período

V: costo variable de operación por unidad

6.19.4 Balance General

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Activo

Es todo lo que tiene la empresa y posee valor como:

- El dinero en caja y en bancos.
- Las cuentas por cobrar a los clientes
- Las materias primas en existencia o almacén
- Las máquinas y equipos
- Los vehículos
- Los muebles y enseres
- Las construcciones y terrenos

¹⁵ www.gestiopolis.com; Punto de equilibrio.

La fórmula contable del activo es: **$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$**

Pasivo

Conjunto de obligaciones contraídas con terceros por una persona, empresa o entidad; contablemente es la diferencia entre el activo y capital.

La fórmula contable del Pasivo es: **$\text{Pasivo} = \text{Activo} - \text{Patrimonio}$**

Patrimonio

Conjunto de bienes y derechos (menos obligaciones) de una persona, empresa o país en un momento determinado, y que tienen un valor económico. En la empresa son los fondos propios, que representan el derecho de sus propietarios sobre el valor de la empresa.

La fórmula contable del Patrimonio es: **$\text{Patrimonio} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$**

6.19.5 Flujo Neto de Efectivo

Es la diferencia entre los ingresos netos y los desembolsos netos, descontados a la fecha de aprobación de un proyecto de inversión con la técnica de "valor presente", esto significa tomar en cuenta el valor del dinero en función del tiempo.

6.19.6 Valor presente neto

El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. Se define como la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos, de tal forma que se pueda identificar el grado de factibilidad del proyecto. Si el valor presente neto arroja un valor negativo, esto quiere decir que los ingresos de la compañía no compensan los gastos e inversiones realizadas por los líderes del proyecto, por lo que no es adecuado ponerlo en marcha. Por el contrario, un valor presente neto evidencia las posibilidades de generación de rentabilidad en la compañía.

El Valor Presente Neto permite por lo tanto, determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las empresas. (pymesfuturo.com)

6.19.7 Tasa interna de rentabilidad o de retorno

La tasa interna de retorno, es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés a la cual el inversionista le presta su dinero al proyecto y es característica del proyecto, independientemente de quien evalúe.

6.19.8 Costo de capital, Rentabilidad del Activo y Valor de la Empresa

- **Costo de Capital**

El costo de capital es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado, teniendo en cuenta que este costo es también la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras, es por ello que el administrador de las finanzas empresariales debe proveerse de las herramientas necesarias para tomar las decisiones sobre las inversiones a realizar y por ende las que más le convengan a la organización.

“En el estudio del costo de capital se tiene como base las fuentes específicas de capital para buscar los insumos fundamentales para determinar el costo total de capital de la empresa, estas fuentes deben ser de largo plazo, ya que estas son las que otorgan un financiamiento permanente”.¹⁶

- **Rentabilidad del Activo**

La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA –Return on assets- y como denominación más usual ROI – Return on investments-.

¹⁶ Ibíd.

Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo.

La forma más usual de definir el ROI es:

$$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total, promedio}}$$

- **Valor de la Empresa**

El conocer la valoración de las empresas resulta de gran interés, puesto que estimar el valor de la actividad sirve para que el empresario conozca cuánto vale su empresa, cuál ha sido la rentabilidad de las inversiones que ha realizado en el negocio, qué puede hacer para mejorar la rentabilidad de la misma, por cuanto puede venderla, cómo se encuentra su empresa con respecto a la situación general del mercado etc.

6.19.9 Generación de valor

Es el aumento del valor de la empresa es decir si una empresa crece siendo rentable, entonces está generando valor.

6.19.9.1 valor económico agregado (EVA)¹⁷

El Valor Económico Agregado (Economic Value Added – EVA) mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un ejercicio. Su fórmula básica es:

$$\text{EVA} = \text{UONDI} - \text{Costo Capital Operacional Después de Impuestos} = \text{EBIT} * (1 - T) - [(\text{Capital Operacional Total Aportado Inversionistas} * \text{Costo de Capital Después de Impuesto})]$$

$$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - T) - \{\text{Activos (Corto)} * \text{Costo de Capital Total}\}$$

¹⁷ Stewart Bennett. *The Quest for Value*. The EVA Management Guide. EUA: Harper Collins, Plubishers Inc.

El **EVA** es la diferencia entre la Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos (UONDI) y el Costo de Capital Total (CAT), incluyendo el costo de capital del Patrimonio. El **EVA** es una estimación del valor creado por los ejecutivos durante el ejercicio. Se diferencia esencialmente de la Utilidad del Ejercicio (contable) porque en esta última no se refleja en absoluto el costo de capital del Patrimonio. Sí el Valor Económico Agregado es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas. Así entonces, el Valor Económico Agregado es una herramienta que permite evaluar la generación de valor del negocio y constituye una herramienta gerencial clave para:

1. La planeación estratégica.
2. La toma de decisiones cotidiana.
3. La evaluación del desempeño por área de responsabilidad.

Las ventajas de uso consisten en:

Al Vincular el Valor Económico Agregado a un sistema de incentivos, se logra que los responsables de la administración adquieran conciencia de las decisiones para crear y destruir valor, y en consecuencia se adopte la cultura de creación de valor. El Valor Económico Agregado permite invertir los recursos financieros de la empresa en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la generación de valor. El concepto del Valor Económico Agregado permite mejorar la calidad de las decisiones impactando en el desempeño del negocio debido a que los gerentes tienen conocimientos más profundos sobre el costo de capital.

7. MARCO CONCEPTUAL

Dentro del marco conceptual se expone un orden de nociones que explican de manera concreta los términos utilizados dentro de la investigación.

Acuícola: Referido al sector Pesquero.

Clientes: Conjunto de personas que compran productos o adquieren servicios de las empresas que pueden satisfacer sus necesidades.

Comercialización: es un área de la administración referida a las ventas incluye todos los procesos de estudio de mercado, publicidad, promoción y definición de productos.

Piscícola: Es una granja o propiedad donde se cultivan los peces.

Omega 6: Grasa poli insaturada esencial para el ser humano. Su función en el organismo es formar ayudar a la formación de membranas celulares, la formación de hormonas, el correcto funcionamiento del sistema inmunológico, el funcionamiento de las neuronas y las transmisiones químicas.

8. MARCO METODOLÓGICO

8.1 TIPO DE ESTUDIO

Que se llevará a cabo en el proyecto de investigación estará determinado por:

- **Descriptivo:** Definir este permitirá hacer referencia a características o rangos de la situación en estudio.
- **Exploratorio:** Definir este permitirá seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

8.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

8.2.1 Fuentes Primarias

La información que se tendrá en cuenta para el desarrollo de la idea de negocio será mediante visitas y observaciones directas a las comercializadoras de pescado existentes en la ciudad de Buga; y además entrevistas estructuradas con personas que conozcan este mercado.

Por último, se realizará una encuesta para conocer las necesidades de los clientes.

8.2.2 Fuentes Secundarias

La información se obtendrá mediante datos recogidos directamente por las autoras del proyecto:

- Internet (Blogs)
- Libros facilitados en biblioteca
- Revistas y Videos

9. ESTUDIO DE MERCADO

9.1 MISIÓN

Somos una empresa comercializadora de pescado que ofrece productos de excelente calidad a los mejores precios, con el fin de satisfacer necesidades y expectativas de orden alimenticio en condiciones de calidad, sanidad y servicio, que sean verdadera expresión de valor agregado, y que conduzca al mejoramiento de la calidad de vida y bienestar tanto del talento humano de la compañía, como de todas las partes interesadas del sistema organizacional”.

9.2 VISIÓN

Pezsabor espera para el año 2011 consolidarse como la empresa líder en comercialización y distribución de Pescado, con énfasis en Tilapia roja, de la ciudad de Guadalajara de Buga. De igual manera se busca desarrollar la filosofía del mejoramiento continuo de los procesos internos, para garantizar Calidad y servicio al cliente óptimos.

9.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Para la definición y estructuración de los objetivos institucionales y corporativos, el Estudio de Mercado juega un papel trascendental en la consecución de estrategias, pues es a partir de la voz del cliente como se identifican los aspectos sobre los cuales una empresa debe enfocar sus fuerzas. Dicho de otro modo, a partir de una clara investigación de mercado una compañía tiene la capacidad de desarrollar sus planes sobre los cuales garantizará la satisfacción total de sus clientes demandantes del producto o servicio.

Fue de esta forma como la comercializadora Pezsabor diseñó sus principales objetivos de negocio, los cuales se mencionan a continuación:

- Trabajar el mejoramiento continuo para garantizar la entera satisfacción de los clientes de la zona de Guadalajara de Buga y sectores aledaños, a partir de la comercialización de Pescado con las más estrictas normas de sanidad, con precios competitivos, y con una óptima estructura de servicio al cliente.
- Para el año 2009 trabajaremos el desarrollo del producto enfocado en servicio, calidad y precio, además se pretende mejorar continuamente la calidad de cada uno de los procesos, Desarrollando un sistema de actividades de mercadeo para el desarrollo de productos, diseño de empaques, investigaciones de mercado, promociones, publicidad y crecimiento de la base de clientes.
- Para el año 2010 certificar la comercializadora y sus productos con las normas de buen manejo, HACCP, ISO con el fin de generar confianza en los consumidores, ya que estas normas son sumamente importantes para crear posicionamiento en la mente del consumidor a la hora de elegir productos alimenticios perecederos.
- Institucionalizar la realización de una feria promocional y publicitaria propia de la cadena, que permita informar y promover el consumo de pescado.

9.4 POLÍTICA DE CALIDAD

El factor clave de Pezsabor es ofrecer la mejor relación calidad-precio a nuestros clientes, además garantizar la selección de nuestros proveedores de pescado. Una de las grandes ventajas del proyecto es la disponibilidad de la materia prima requerida. El principal proveedor de Pezsabor será uno de los socios de la comercializadora, por lo que el suministro de producto será mucho más eficiente en términos de tiempo, costo y calidad, representado esto en resultados de rentabilidad y de relaciones mutuas de ganas-ganar.

La comercializadora Pezsabor, la Dirección General, y Empleados nos comprometemos en llevar hasta nuestros consumidores la mayor calidad en productos perecederos, al mejor precio, con un alto nivel de servicio para satisfacer plena y oportunamente a nuestros clientes con base en la normatividad de una empresa de clase nacional, el desarrollo integral del personal y la aplicación estricta de nuestros valores.

La vigilancia exhaustiva sobre la salud de los pescados, así mismo los controles durante el transporte, producción, empaque y entrega al consumidor final permiten optimizar nuestra calidad. Se brindara un servicio de atención al cliente óptimo y que satisfaga todas sus necesidades. Se pretende desarrollar círculos de calidad total, donde cada uno de los empleados aporta ideas para el mejoramiento continuo de la empresa.

Planteamiento de programas de salud y capacitación a cada uno de los miembros de la empresa, como es el caso de las Cinco S

1. Sentido de selección: la persona debe tener un conocimiento de lo que va a realizar.
2. Sentido de orden: ser organizado en su lugar de trabajo.
3. Sentido de aseo: limpieza e higiene.
4. Sentido de salud: óptimas condiciones de salud laboral.
5. Sentido de autodisciplina: responsabilidad.

Hacer de nuestro manual de higienización y manipulación de alimentos, una herramienta primordial para la organización.

- **Fijación de los valores organizacionales de la empresa**

Responsabilidad: Cumplimiento cabal de los compromisos adquiridos por la empresa, realizando de manera correcta las actividades asignadas.

Honestidad: Inculcar a las personas que interactúan directamente con la empresa, la ejecución de prácticas transparentes en cumplimiento de la normas y leyes establecidas.

Respeto: Fomentar el cuidado de la integridad física y moral de los colaboradores de la empresa, y en general de todas las personas que intervengan en ella directa o indirectamente.

Servicio al Cliente: Brindar una excelente atención a nuestros clientes a través de actitudes positivas y disposición de servicio de todos los colaboradores de la empresa.

9.5 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

9.5.1 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de la comercializadora Pezsabor se basa en la calidad total de nuestro producto, en la atención al cliente, en la infraestructura la cual proporcionará a nuestros clientes, seguridad de los productos que adquieren, ya que contarán con todas las normas de sanidad establecidas por la ley y con un personal altamente calificado. Nuestra diferenciación estará en sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global de la comercializadora.

9.5.2 Estrategia de Introducción

Como estrategia de Introducción, el proyecto contempla la inversión en publicidad masiva impresa para llegar a la mayor cantidad de familias de la ciudad, de igual

manera establecer alianzas con empresas de servicios públicos para aprovechar la distribución de facturas a usuarios, y adjuntar la publicidad de la comercializadora, además de valernos de los medios masivos de comunicación local (televisión y radio), además de incentivar el consumo de pescado por medio de recetas con el respectivo logo de la comercializadora.

9.5.3 Estrategia de Posicionamiento en el mercado

La estrategia clave para el posicionamiento de Pezsabor en el mercado de la ciudad de Guadalajara de Buga, consistirá en la oferta de productos con los más altos estándares de calidad, a un precio competitivo, y con un alto nivel de servicio. De esta forma se pretende generar recordación y permanencia en la mente del cliente.

9.5.4 Estrategias Funcionales

La comercializadora para cumplir con las estrategias antes planteadas deberá contar con un local amplio y recursos necesarios que hagan del espacio un sitio confiable y seguro para nuestros clientes, igualmente contará con un departamento de administración donde estará el gerente, que a su vez será el encargado del servicio al cliente, por otro lado se contará con un personal especializado en la materia y con permanente capacitación tanto en la manipulación de los alimentos como en atención al cliente, de esta manera la comercializadora buscará el bienestar del personal y por supuesto el de los clientes.

9.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA OFERTA

9.6.1 Proveedores

Por su parte, los proveedores si tienen un amplio poder de negociación respecto a la empresa, puesto que de ellos depende el abastecimiento del mercado. En este sector, los proveedores son los productores piscícolas del centro del Valle, los cuales fundamentalmente ejercen poder sobre los volúmenes negociados, puesto que el precio del pescado es fijado generalmente por el mercado general, como por ejemplo en los grandes centros de abastecimiento o plazas de mercado. En este sentido, dependiendo de los volúmenes comercializados por la empresa, el poder de negociación de los proveedores disminuirá con relación a la misma, y puede llegar a obtener mejores precios.

9.6.2 Competidores Potenciales

En un mercado en crecimiento, debido al constante incremento en el consumo siempre va a existir amenaza de nuevos ingresos, más aún en una plaza como Buga en la cual no existe un gran número de comercializadoras del producto, lo cual puede generar buenas expectativas para nuevos inversionistas.

Las barreras de entradas del sector comercial de la ciudad de Buga, en el caso de las empresas dedicadas a la comercialización de pescado, son las normas fitosanitarias que se deben cumplir, por tratarse de un producto alimenticio, así como la inversión en equipos de congelación adecuados y la infraestructura en particular que requiere un negocio de este tipo.

La competencia posee ventajas en cuanto al tiempo que lleva operando en el mercado, así como la experiencia que ha obtenido en cuanto a los métodos de manipulación del pescado.

En el mercado de Buga existen pocos distribuidores de pescado solo se identificaron 3, Pezamar, Distrilapias, y Germán Ochoa, sin embargo la presentación que ellos más comercializa es a granel, aunque “Pezamar” también lo comercializa en filete y bandejas. Por lo que Pezamar se convierte en nuestro competidor directo. Esta comercializadora se encuentra ubicada en la zona de Galería de Buga Valle.

Poder de negociación de los compradores

La empresa comercializará fundamentalmente pescado al por menor, por lo tanto, el poder de negociación del consumidor individual es reducido, en el sentido de que cada uno de ellos no tiene el suficiente poder para incidir en el mercado ya sea en el precio o en los volúmenes. En tal sentido, el mercado determinará los precios de venta y las cantidades negociadas.

Amenaza de sustitutos

Los sustitutos para el producto comercializado por la empresa son fácilmente identificables, pues están constituidos por otros alimentos como la carne de res, carne de cerdo y pollo fundamentalmente. Por sus costos, relativamente menores, el principal sustituto es el pollo, además por sus características benéficas para la salud que lo hacen similar al pescado en este sentido.

Rivalidad o cooperación entre competidores existentes

La comercialización de pescado es bastante competida, debido a la presencia de la plaza de mercado de la ciudad en la cual confluyen una serie de intermediarios encargados de la venta del pescado de la región, los cuales compiten junto con otras comercializadoras de la ciudad por el dominio del mercado. Adicionalmente están los supermercados de cadena, que también comercializan el pescado en otras presentaciones, configurando así un mercado fuertemente competitivo y con tendencia a la rivalidad entre los competidores.

En el municipio de Buga sitio en el cual estará ubicada la comercializadora de pescado “Pezsabor”, se presenta un alto nivel de oferta de los productos.

Los competidores existentes de “Pezsabor” son:

- ❖ Almacenes de cadena existentes en la ciudad: Supermercados Olímpica, Carulla, Las Bodegas, Comfandi entre otros.
- ❖ Diferentes comercializadoras y distribuidoras ubicadas en la plaza de mercado como lo son: Distrilapias, Pez a mar, y German Ochoa.

Todos estos competidores han diseñado estrategias lo cual le permite en el momento contar con clientes fieles, lo que constituye una fortaleza para la competencia.

9.6.3. Segmento de Mercado de la Competencia

El segmento de mercado de la competencia está dirigido a todas las personas que les gusta el pescado, de diferentes edades y cuyos estratos socioeconómicos está entre 2, 3, 4 y 5.

9.6.4. Posicionamiento competitivo

Como se mencionó anteriormente, el comercio de pescado en la ciudad de Buga está concentrado básicamente en tres polos, desde la óptica de los oferentes: en primer lugar se encuentran los supermercados de cadena como Olímpica, Carulla, Las Bodegas, Comfandi, entre otros, los cuales ofrecen pescado en diferentes presentaciones, principalmente en bandejas y fileteado; este segmento de oferta está fuertemente enfocado en los consumidores de estratos 3 en adelante y son bastante competitivos pues comercializan pescado procesado de marcas reconocidas.

En segundo lugar está la plaza de mercado central, en la cual confluyen diferentes comercializadores individuales, que ofrecen fundamentalmente pescado fresco, sin procesar y traídos directamente de los lagos de la región; la principal debilidad de ellos es la imagen con los consumidores, los cuales se caracterizan por ser exigentes en el momento de adquirir este producto, principalmente en cuestiones

fitosanitarias; debido a esto, este segmento se encuentra orientado hacia la atención de estratos 1 y 2 principalmente, y es competitivo en dicho segmento pues compiten con precios bajos.

En tercer lugar, están las comercializadoras como negocios especializados en la venta de pescado, segmento en el cual la empresa Pezamar de la ciudad es la que presenta mejor posición competitiva, por su ubicación central, precios, años en el mercado y la calidad del producto ofrecida. El resto del mercado tiene presencia de algunas empresas pequeñas comercializadoras de pescado, con poca participación en la plaza precisamente por sus volúmenes manejados.

9.6.5. Investigación a distribuidores

En la tabla N° 1 se presentan los resultados de la investigación a distribuidores, es decir, empresas dedicadas a comercializar grandes volúmenes de pescado (mayoristas).

Son pocos los distribuidores de pescado que existen en la ciudad de Buga, solo se identificaron 3, uno de los cuales maneja más del 70% del pescado comercializado en la ciudad; por su parte, la presentación que más se comercializa es a granel, sin embargo, el mayor distribuidor de la ciudad también lo comercializa en bandejas y filetes.

De acuerdo con la información, del total de compra de pescado, los distribuidores mayoristas compran un alto porcentaje de tilapia, entre el 60% y el 95% de sus compras de pescado pertenecen a esta clase. Esto supone un gran consumo del producto en el mercado de Buga.

Tabla 9.1. Instrumento de investigación a distribuidores

Detalle	Pez a mar	Distrilapias	Germán Ochoa
<i>Cantidad de pescado comercializado en el mes (toneladas)</i>	14	1	3
<i>Volumen de Compra (toneladas)</i>	14	1	5
<i>Capacidad de frío</i>	8	2	5
<i>Presentación que comercializa</i>	Bandeja, Filete, Granel	A granel	Granel
<i>Porcentaje de Tilapia en el volumen de compra</i>	95%	95%	60%
<i>Proveedora actual</i>	Piscícola los lagos, Piscícola Newport, San aman	Piscícolas	Cooperativa de pescadores
<i>Grado de satisfacción con respecto a disponibilidad, costo y Calidad.</i>	95%	100%	100%
<i>Que mejoraría</i>	Precio más bajo	No quedar sin pescado	Mayor Venta
<i>Le gustaría un nuevo proveedor</i>	No	No	No

Fuente: Autoras

Como proveedores de los distribuidores se encuentran diferentes piscícolas de la región, así como la cooperativa de pescadores, de los cuales el grado de satisfacción es total, según respondieron los encuestados. No obstante, los distribuidores sugieren que los proveedores deben manejar precios más bajos, así como asegurar un mayor volumen de venta, pues según se presentan los resultados, en ocasiones los distribuidores se quedan sin pescado; esto supone que en ciertos periodos la demanda de pescado es mayor que la oferta del mercado.

9.6.6. Investigación al mercado institucional

El mercado institucional está compuesto por los negocios dedicados a la comercialización de productos ya procesados, principalmente hoteles y restaurantes. Según los resultados de la aplicación del instrumento, la presentación que más demandan los restaurantes y hoteles de la ciudad de Buga es el filete (rodajas), pues es mucho más fácil de manejar y controlar en las porciones de los platos.

Los volúmenes de compra son diversos, pero están en un promedio entre 80 y 100 lbs. Mensuales. Por su parte, el porcentaje de compra de pescado respecto al de otro tipo de carnes (pollo, res), es generalmente inferior, no obstante, si se compara las compras de tilapia respecto a otras carnes de pescado, resulta habitualmente superior a estas últimas.

Tabla 9.2. Instrumento de investigación institucional

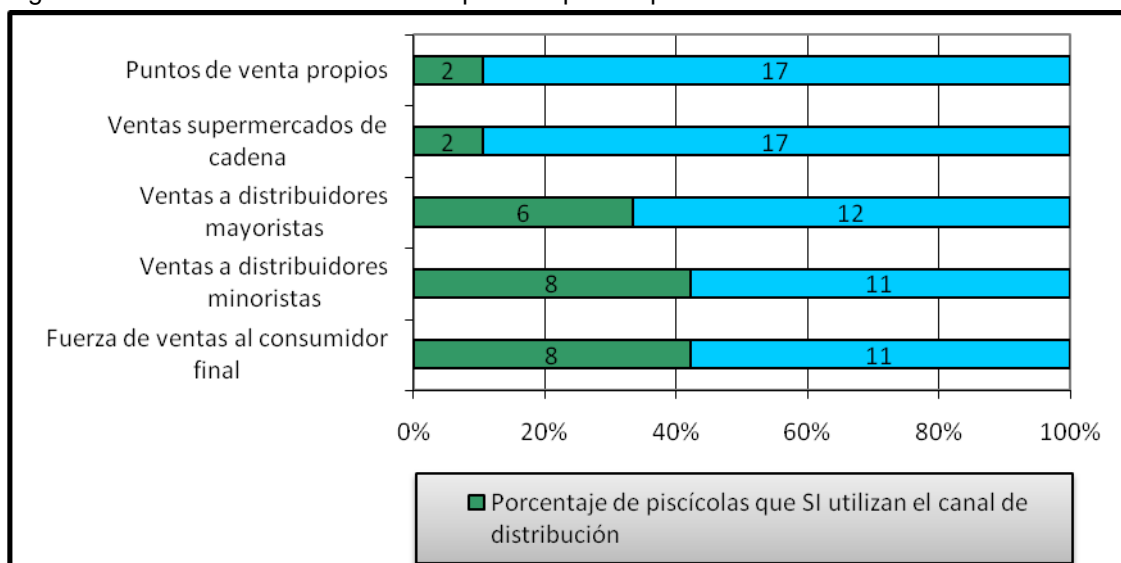
Nombre	Presentación	Volumen compra	% de pescado en la compra
Rest. San Miguel	Pargo rojo en filetes	95 lbs. promedio	Pescado 30%
	Tilapia en filetes		Carnes 70%
	Trucha en unidades		
Hotel y Rest. Casa del Peregrino	Tilapia roja a granel	Tilapia 60 lbs.	Carnes - Pollo 60%
	Bagre en rodajas	Bagre 30 lbs.	Pescado 40%
	Trucha	Trucha 20 lbs.	Tilapia 20%
			Bagre 15%
			Trucha 5%
Rest. Esquina del Sabor	Filetes	Filetes 8 lbs.	Filete 20%
	Tilapia entero	Tilapia 30 lbs. mes	Tilapia 70%
	Bagre rodajas	Bagre 14 lbs.	Bagre 10%
Hotel y Rest. El Mesón de España	Bagre en rodajas	Filete 25 lbs.	Tilapia 40%
	Tilapia roja x unidad	Tilapia 70 lbs.	Bagre 10%
			Carnes pollo otras 50%
Rest. El Rinconcito Valluno	Tilapia rodajas	Tilapias 10 sem	Tilapias 20%
	Mojarra rodajas	Bagre 25 lbs. sem	Mojarra 5%
	Bagre en rodajas	Mojara 5 lbs. sem	Bagre 15%
			Carnes varias 60%

Rest. El Arriero Paisa	Tilapia x unidad	Tilapia 15 sem	Tilapia 90%
	Trucha x unidad	Trucha 8 sem	Trucha 10%
Rest. Todo Sabor	Filete pescado	Pescado 15000 grs	Filete 100%
	Trucha (ocasionalmente)		
Rest. Bugueñita	Bagre en rodajas	Tilapia 60 lbs.	Tilapia 80%
	Tilapia a granel	Bagre 60 lbs.	Otros pescados 20%
Parador Buga	Filetes	Tilapia 80 lbs. mes	Aguado 40%
	Cajas	Trucha 4 cajas	Trucha 40%
		Aguado 7 cajas	Tilapia 10%
		Bagre 8 unid	Bagre 10%
Rest. Barra Marinera	Filetes		Pescado y camarones 95%
	Pescado entero		Carne 5%
Rest. Rancho Luna	Lonjas	90 lbs.	Pescado 100%

Fuente: Autoras

Por otra parte, una de las principales justificaciones para crear la comercializadora es la existencia de una buena cantidad de piscícolas en el departamento del Valle del Cauca, lo cual asegura un suministro adecuado del alimento a lo largo del año. De igual manera el alto consumo de este alimento en el sector de mercado analizado permite vislumbrar una ventaja competitiva clara.

Figura 9.1. Canales de distribución empleados por las piscícolas del Centro del Valle.



Fuente: Universidad Antonio Nariño Buga.¹¹

La forma de llegar a los clientes es muy importante en términos de lograr una mayor participación en el mercado, pues dada la elevada competencia entre productos se deben escoger canales eficientes para llegar al consumidor final antes que los rivales. En un estudio adelantado en la Universidad Antonio Nariño de Buga, se encontró que los canales más utilizados por las acuícolas son los distribuidores minoristas y fuerza de ventas al consumidor final.

Mercado De La Empresa Comercializadora De Pescado

El mercado de la empresa proyectada estará ubicado según las definiciones anteriores, en el Mercado de los consumidores, quienes adquirirán pescado para su consumo con el fin de satisfacer la necesidad básica de alimentación, y en el mercado de los intermediarios porque la empresa adquiere la materia prima es decir los pescados, a los cuales les aplica ciertos procedimientos como por ejemplo: Maduración, clasificación, cortes y conservación para luego ser vendidos al público.

¹¹ PEREZ PEÑA, Diana, QUIRAMA SÁNCHEZ, Rosalba, TORRES CANDAMIL, Ana. Estudio de competitividad sobre el sector acuícola y pesquero del centro del valle del cauca y probabilidad de exportación del producto tilapia roja. Universidad Antonio Nariño. 2003

División Del Mercado

Para dividir el mercado se deben tener en cuenta una o más de las siguientes variables de segmentación:

Tabla 9.3. Variables de segmentación del mercado.¹⁸

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO			
GEOGRÁFICAS	DEMOGRÁFICAS	PSICOGRÁFICAS	CONDUCTUALES
* Región	* Edad	* Estilo de vida	* Beneficios buscados
* Tamaño de la Ciudad	* Sexo	* Personalidad	* Comportamiento en la compra
* Área urbana	* Hogar	* Actividades	* Tipo de consumidor
* Área rural	* Ciclos de vida	* Intereses	* Tasa de uso
* Clima	* Ingresos	* Opiniones	* Posición de lealtad
	* Educación		* Disposición hacia la compra
	* Ocupación		* Factores de mercadeo
	* Religión		
	* Raza		
	* Nacionalidad		
	* Clase social		

Fuente: Manual de Creación de Empresas Funda empresas.

¹⁸ Ibíd.

Variables De Precio Y Calidad

Es importante la inclusión de las variables de precio y calidad en la segmentación del mercado para determinar el poder adquisitivo de los grupos incluidos en el mercado meta de la empresa “PEZSABOR”.

Estrato	Calidad	Precio
2	D	3.500
3	C	4.000
4	B	5.500
5	A	6.300

○ Desarrollo de la división del mercado

La comercialización de pescado que se realizara tiene que ver directamente con la alimentación de los seres humanos en este caso la comunidad Bugueña. Los criterios que se tendrán en cuenta para realizar una adecuada segmentación del mercado serán:

Tabla 9.4. Variables Geográficas

VARIABLES GEOGRÁFICAS	
❖ REGIÓN ❖ CIUDAD ❖ ESTADIFICA METROPOLITANA ❖ ÁREA ❖ CLIMA	❖ VALLE DEL CAUCA- COLOMBIA ❖ GUADALAJARA DE BUGA ❖ 111.487 HABITANTES ❖ URBANA Y RURAL ❖ CÁLIDO

Fuente: Información Anuario de la Ciudad de Buga.

Tabla 9.5. Variables Demográficas

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
❖ EDAD	❖ Edad mínima para el consumo de Pez.
❖ SEXO	❖ Femenino y masculino
❖ HOGAR	❖ Cualquier agrupamiento familiar.
❖ CICLO DE VIDA	❖ Comercial, jóvenes y personas adultas
❖ INGRESOS	❖ Un salario mínimo en adelante
❖ EDUCACIÓN	❖ No se discrimina
❖ OCUPACIÓN	❖ No se fijan condiciones
❖ RELIGIÓN	❖ No existe distinción de credo
❖ RAZA	❖ No se discrimina ni la raza, ni el color
❖ NACIONALIDAD	❖ Colombiano o extranjero
❖ CLASE SOCIAL	❖ Estrato social 2,3,4 y 5

Fuente: Autoras

Tabla 9.6. Variables Psicográficas

VARIABLES PSICOGRÁFICAS	
❖ ESTILO DE VIDA	❖ Cualquier persona que desee satisfacer una necesidad básica como lo es la alimentación por medio del Pez.
❖ ACTIVIDADES	❖ Todo tipo de personas que desempeñen cualquier actividad
❖ OPINIONES	❖ Obtener productos que brinden confiabilidad a la hora de ser adquiridos para su consumo
❖ INTERESES	❖ Satisfacer la necesidad básica de alimentación, incluyendo en su dieta productos altamente nutritivos

Fuente: Autoras

Tabla 9.7 Variables Conductuales

VARIABLES CONDUCTUALES	
❖ BENEFICIOS	❖ Ofrecer a los clientes pescados de excelente calidad a un precio razonable
❖ COMPORTAMIENTO EN LA COMPRA	❖ Tendencia a la compra de pescados que satisfagan la necesidad básica de alimentación de los seres humanos
❖ TIPO DE CONSUMIDOR	❖ Hombres y mujeres que tengan necesidad de adquirir pescados para su consumo de excelente calidad y variedad en sus presentaciones a un precio justo
❖ TASA DE USO	❖ Se observa en el resultado de las encuestas
❖ POSICIÓN DE LEALTAD	❖ De acuerdo a la excelente calidad de los pescados y servicio, se espera que el consumo sea permanente
❖ DISPOSICIÓN HACIA LA COMPRA	❖ Se espera una disposición hacia la compra permanente, debido a la satisfacción que experimentan los clientes
❖ FACTORES DE MERCADEO	❖ Las personas permanentemente adquieren pescados para su consumo, la demanda de este tipo de productos es alta ya que pertenecen a la canasta familiar y satisfacen una necesidad básica

Fuente: Autoras

9.7. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

9.7.1. Análisis de Datos de Fuentes Primarias

○ RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS

La información se adquirirá mediante un acercamiento y conservación directa con el usuario. Donde se determinara que le gustara al usuario consumir y cuáles son los problemas actuales en el abastecimiento de productos similares. Por esa razón se realizara una encuesta.

○ PROCESO DE MUESTREO

En la idea de comercialización de pescado en especial de Tilapia Roja deseamos ampliar nuestro mercado, en este momento necesitamos saber el consumo de nuestro producto en las personas de los estratos 2, 3, 4 y 5 de la ciudad de Guadalajara de Buga.

Nivel de confianza	92.5 %
Error de muestreo	4.68%

Etapas 1: Especificación del marco del muestreo

- Directorio Telefónico
- Mapas de comunas

Etapas 2: Especificar la unidad de muestreo

- Estratos sociales 2 ,3, 4 y 5

Etapas 3: Indicar el método de muestreo

Muestreo probabilística estratificado combinado con simple al azar (método mixto).

Etapla 4: Determinar el tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra que se va a emplear en la investigación del mercado potencial de consumidores de Pez en la ciudad de Guadalajara de Buga y sectores aledaños, se utiliza la fórmula planteada en las monografías propuestas por Rafael Klinger, catedrático de Estadística en la Universidad del Valle¹⁹. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{\delta^2};$$

Donde:

- P = Probabilidad de que la prueba piloto contenga efectivamente la información de la población evaluada. Para el caso de P, en el caso en que no se conozca previa información de la prueba piloto, su valor por defecto será de 0.5²⁰.
- Q = Probabilidad de que la prueba piloto no contenga la información de la población evaluada. P+Q=1.
- Z = Número de desviaciones estándar que se encuentran contenidas en un nivel de confianza específico. Este número de desviaciones estándar se halla utilizando la tabla de distribución normal o campana de Gauss, y se determina con un nivel de confianza del 92.5%, cuántas desviaciones estándar se alejan los datos del valor promedio de la muestra²¹. Para un nivel de confianza del especificado, el número de desviaciones estándar en el que se presenta este porcentaje es **1.44 veces**²².
- δ = Error de muestreo. Este valor es el error que el encuestador está dispuesto a tolerar, teniendo en cuenta que en un proceso de este tipo se presentan fluctuaciones estadísticas que impiden un desempeño lineal de la operación de muestreo. Para el ejercicio, se ha determinado un erro de muestreo de **4.68%**.

¹⁹ KLINGER ANGARITA, Rafael. Estadística: Conceptos y aplicaciones de los métodos de muestreo. Programa Editorial Universidad del Valle. 2006

²⁰ Ídem.

²¹ Ídem.

²² BEHAR, Roberto. GRIMA, Pere. Tablas Estadísticas con Comentarios. Primera Edición. Abril de 2002.

- Universo poblacional: El universo poblacional para la presente investigación de mercado es 91.775 personas. Este es el mercado potencial que se tiene definido para el proyecto, de acuerdo con el análisis de encuestas y de personas en la ciudad de Guadalajara de Buga.

Aplicando los valores correspondientes en la fórmula de muestreo estadístico se obtiene por lo tanto:

$$n = \frac{1.44^2 * 0.5 * 0.5}{0.0468^2};$$

n = 237 Encuestas a realizar

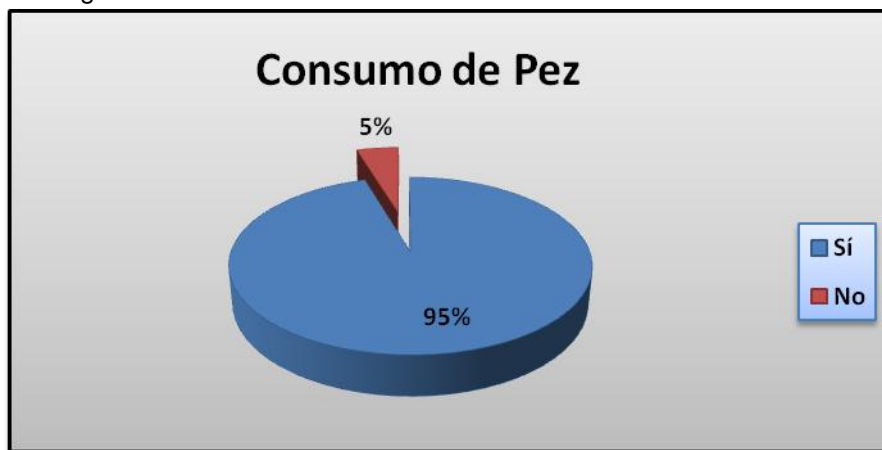
La encuesta se realizó a personas de ambos sexos de estratos 2, 3, 4 y 5, con nivel de escolaridad completo e incompleta, técnicos, universitarios y otros, las edades que se tomaron en cuenta fueron desde los 18 a 65 años. Ver anexo A.

9.7.2. Resultados y análisis de encuestas aplicadas

A continuación se presenta el análisis de cada una de las preguntas realizadas al mercado potencial de la ciudad de Guadalajara de Buga y sectores aledaños, con el objetivo de conocer el comportamiento en el consumo de este alimento tan esencial en la canasta familiar, la cantidad, y en general todas aquellas variables que sean de interés básico para la adecuada gestión del proyecto, y para conocer además el grado de aceptación de los usuarios hacia la creación de una empresa dedicada a la comercialización y venta de Peces. En el anexo A se encuentran discriminadas cada una de las preguntas y las personas encuestadas.

1. ¿Acostumbra a consumir pescado?

Figura 9.2. Hábito de consumo de Pez.



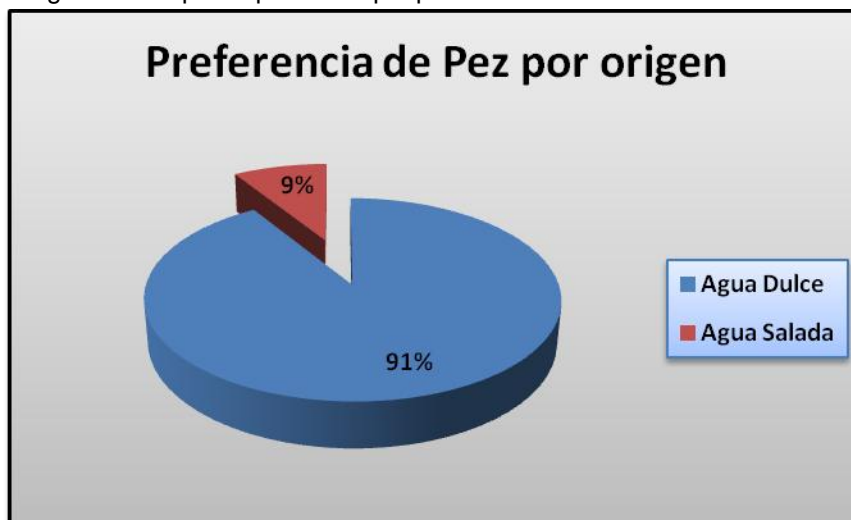
Fuente: Autoras.

En esta pregunta se encuentra que el 95% de las personas consumen pescado por formar parte de un saludable grupo de alimentos ya que brindan al hombre proteínas de buena calidad siendo estas más asimilables que otro tipo de carnes, contiene grasas de fácil absorción y que son valiosas para la salud, así como también vitaminas y minerales. Los 5% restantes no consumen pescado porque no les gusta el olor, el sabor y sus espinas.

Estos resultados evidencian la importante acogida que tiene el alimento en la familia del Centro del Valle del Cauca, y por lo tanto, las posibilidades de mercado para este tipo de productos.

2. ¿Qué tipo de pescado prefiere, de agua dulce o salada? ¿porque?

Figura 9.3. Tipo de pescado que prefiere



Fuente: Autoras.

Del total de personas que consume el alimento en sus casas o en sitios públicos, el 91% de los encuestados prefiere el Pez de agua dulce, pues ellos argumentan que si existe una notable diferencia entre el pescado de agua dulce y agua salada en su sabor pues el de mar tiene sabores más pronunciados que los de las agua dulces de ríos o lagos. También son de texturas diferentes.

Este resultado es muy significativo para las gestoras del proyecto de factibilidad, ya que el producto que más representación tiene dentro del tamaño de la muestra es el pescado de agua dulce ya sea de ríos o de lagos, lo cual va a facilitar la comercialización de dicho producto.

3. ¿Cuál de las siguientes razones es la más importante para consumir pescado?

Figura 9.4. Razones importantes para consumir pescado



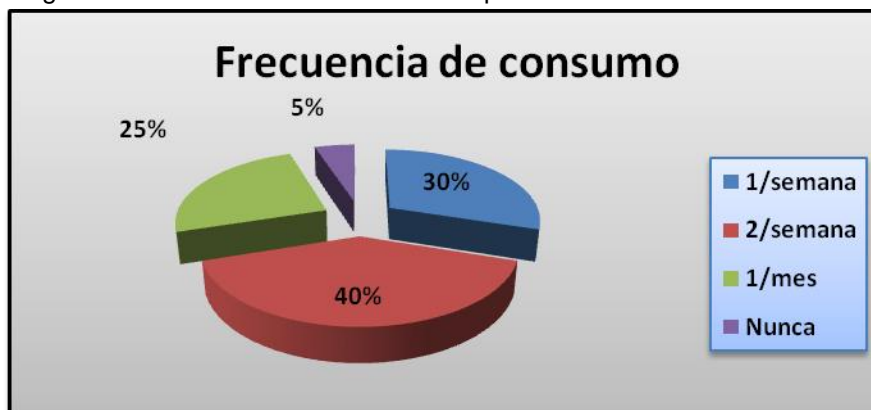
Fuente: Autoras

De las personas encuestadas, el 52% respondieron que consumen pescado por los beneficios en la salud que les brinda, un 8% contestó que lo consume por sabor, y el 5% por tradición, y un 35% respondió que por los nutrientes que ofrece el pescado.

Entre este 35% respondieron en su gran mayoría que contiene un alto porcentaje de nutrientes y proteínas, otros beneficios encontrados en las respuestas de las personas fueron: carbohidratos, calcio, vitaminas, minerales, bajo en grasa y facilita la digestión.

4. ¿Con qué frecuencia consume pescado?

Figura 9.5. Frecuencia de consumo de pescado

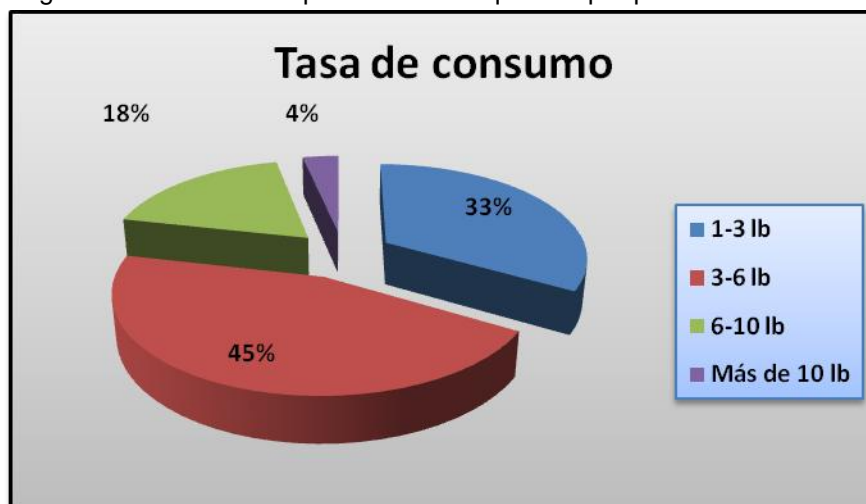


Fuente: Autoras

Con respecto a esta pregunta el 40% de las personas encuestadas consumen el pescado 2 veces por semana, y un 30% lo consume una vez por semana y un 25% lo consume una vez al mes y un 5% nunca. Esta información se basa en el estudio de todas las personas encuestadas.

5. ¿Qué cantidad de pescado en lb compra usted para el consumo de su familia?

Figura 9.6. Cantidad de pescado en Lb que compra para consumo familiar



Fuente: Autoras

De acuerdo con la anterior pregunta, el 33% de las personas encuestadas, que hacen parte del mercado objetivo, compran de 1-3Lb de pescado, el 45% de 3-6lb, el 18% de 6-10lb y el 4% compra más de 10 lb.

A partir de las preguntas 4 y 5 se esclarece la información correspondiente a la demanda estimada, teniendo en cuenta además una participación proyectada por las líderes del proyecto. Es necesario, por lo tanto, concatenar estas dos preguntas y determinar la mezcla de cantidades que están dispuestas a comprar las personas objeto de estudio, y con qué frecuencia. Las siguientes tablas representan tal situación:

Tabla 9.8. Cantidad y frecuencia de consumo de población
Encuestada en valor absoluto

Distribución frecuencia / consumo de pez en el mercado potencial (número de personas)				
Consumo / Frecuencia	1-3 lb	3-6 lb	6-10 lb	Más de 10 lb
0%	4	5	2	0
1 vez por semana	24	32	13	2
2 veces por semana	32	43	17	3
1 vez por mes	20	27	11	2

Fuente: Autoras.

Tabla 9.9. Cantidad y frecuencia de consumo de población
Encuestada en porcentaje

Distribución frecuencia / consumo de pez en el mercado potencial (%)				
Consumo / Frecuencia	1-3 lb	3-6 lb	6-10 lb	Más de 10 lb
0%	1,69%	2,29%	0,92%	0,17%
1 vez por semana	9,99%	13,53%	5,44%	1,01%
2 veces por semana	13,36%	18,10%	7,27%	1,35%
1 vez por mes	8,30%	11,24%	4,52%	0,84%

Fuente: Autoras.

De acuerdo con las anteriores tablas, se procede a calcular en próximos apartados la demanda potencial de Pez en sus diferentes presentaciones, de manera que se cree una aproximación y un alcance del proyecto, además de servir como elementos de entrada para los análisis económico y financiero.

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de pescado o pescado entero?

Figura 9.7. Precio que estaría dispuesto a pagar por compra de pescado.



Fuente: Autoras.

El precio promedio que se obtuvo de las personas encuestadas que consumen Pez fue de 5.000 por cada libra, el precio más bajo fue de \$2000 y el más alto fue de \$10.000 este último valor fue dado al pescado entero. Esta pregunta tiene vital importancia dado que funciona como elemento de entrada a la hora de calcular los ingresos potenciales por venta del producto a ofrecer en el mercado objetivo.

7. ¿Dónde le gusta consumir el pescado?

Figura 9.8. Donde le gusta consumir el pescado.

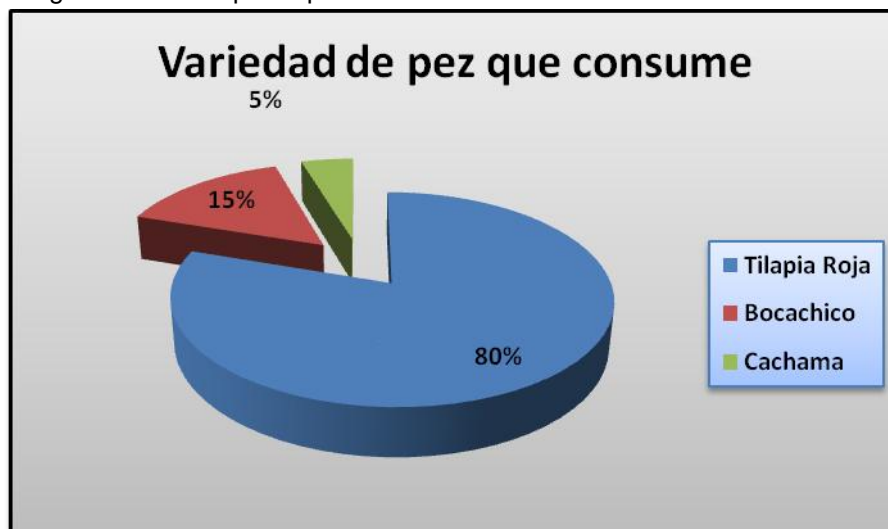


Fuente: Encuesta

El 70% de los encuestados contestaron que les gusta consumir pescado en sus hogares (casa) y el 30% en restaurantes. Esta pregunta vislumbra el hecho que el enfoque de la compañía debe estar dirigido especialmente hacia personas que consumen en sus hogares este vital alimento, sin embargo son adecuadas estrategias adicionales de penetración en nuevos mercado, como lo son restaurantes y demás. De esta manera la participación sobre las ventas de este producto, serán mucho más significativas.

8. ¿Qué tipo de pescado consume?

Figura 9.9. Qué tipo de pescado consume

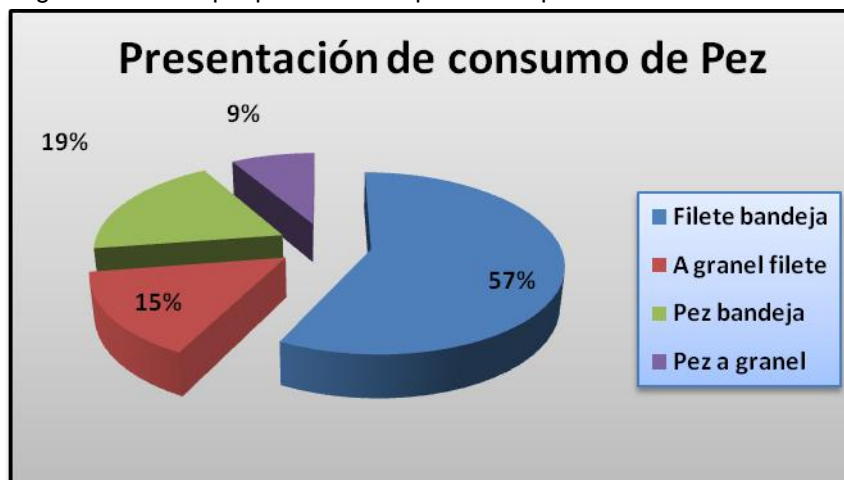


Fuente: Encuesta

El 80% consumen Tilapia roja, el 15% Boca chico, y el 5% Cachama. Este análisis es importante para determinar la mezcla de productos a vender en la comercializadora, teniendo en cuenta rotación, aceptación del mercado, entre otras variables fundamentales a la hora de poner en marcha el proyecto.

9. ¿En cuál de las siguientes presentaciones prefiere el pescado?

Figura 9.10. En que presentación prefiere el pescado

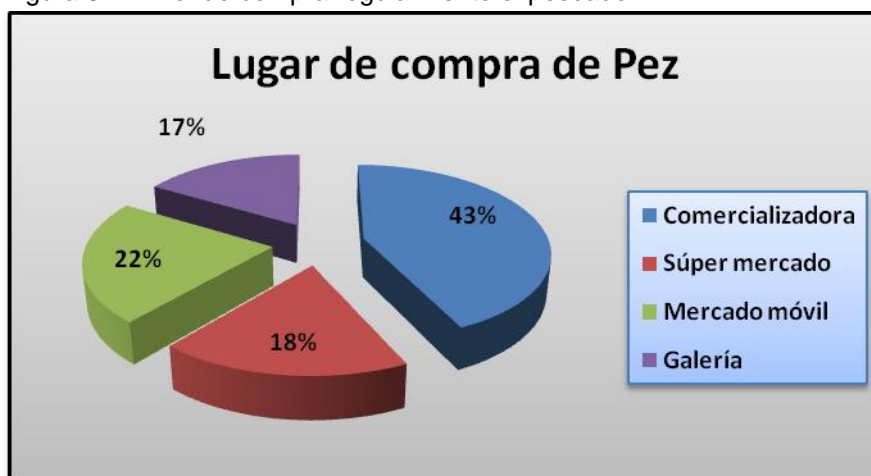


Fuente: Encuesta

El 57% de las personas encuestadas contestaron que prefieren que la presentación del pescado viniera en filete en bandeja, un 20% contestaron que prefieren Pez en bandeja, un 15% la prefieren filete a granel, un 13% prefieren pez a granel.

10. ¿Dónde compra regularmente el pescado que consume?

Figura 9.11. Donde compra regularmente el pescado



Fuente: Encuesta

Esta pregunta es fundamental para la determinación del grado de aceptación del cliente hacia la comercializadora de Pez. Se observa que el 43% de las personas encuestadas, que consumen este alimento realizan la compra en sitios especializados, o comercializadoras. El 18% la realizan en súper mercados, el 22% en mercados móviles y el 17% en Galerías.

A partir de lo anterior se concluye que la investigación de mercado ha arrojado información importante para el análisis posterior de factibilidad del negocio.

9.7.3. Segmentación del Mercado

De acuerdo a la siguiente tabla poblacional por rango de edades, la segmentación del mercado de la comercializadora de pescado son personas que a partir de la mayoría de edad (18 años) y hasta los 65 años tienen capacidad de tomar una decisión de compra y son personas económicamente activas.

Tabla 9.10. Demografía de la ciudad de Buga Valle

EDADES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PART. %
0 – 4	4.248	4.155	8.403	8%
5 - 9	4.972	4.722	9.694	9%
10 - 14	5.528	5.240	10.768	10%
15 - 19	5.312	4.835	10.147	9%
20 - 24	4.852	4.566	9.418	8%
25 - 59	23.331	26.849	50.180	44%
60 – 75+	5.609	7.268	12.877	12%
TOTAL	58.149	53.068	111.487	

Fuente: Anuario Demográfico de la ciudad de Buga Valle 2.007

Según el censo del 2005 los años cursados de estudio completos e incompletos por la población total de Buga es la siguiente: 34% primaria, 22% secundaria, 22% media, 5% técnico y tecnológico y 7% profesional.

Segmento De Mercado

El segmento de mercado que se escogió fue de acuerdo a la segmentación que se realizó por estratos, es decir por rango de edades, las cuales abarcan aquellas en la que la persona puede empezar a consumir este tipo de alimentos, nivel de escolaridad que abarca primaria, secundaria, técnico, universitaria, y otros en la ciudad de Buga.

9.7.4. Determinación Del Mercado Meta

Nuestro mercado meta está orientado a las personas que ven en el pescado un alimento indispensable en su dieta alimenticia, los cuales se encuentran en los estratos 2, 3, 4 y 5 y además que tienen preferencia de aquellos productos alimenticios que ofrecen el **OMEGA – 3** por sus bondades en la salud. Nuestro principal mercado sería los hombres y mujeres con edad mínima para el consumo de este tipo de alimentos.

Según datos suministrados por el Departamento Nacional de Estadística (DANE), en el censo realizado en el 2.005 la proyección de la población de la ciudad de Buga Valle es de **111.487** habitantes, la cual se ha dividido así:

- Hombres **53.068** que representan el **47.6%** de la población y
- Mujeres **58.419** que representan el **52.4%** de la población de la ciudad de Buga.

Dato importante para considerar el mercado potencial de la comercializadora de pescado.

Según estadísticas proyectadas para la población de la ciudad de Buga se calcula que 96.606 habitan en los barrios clasificados según los niveles socioeconómicos 2, 3, 4 y 5. Esto se evidencia claramente en las tablas que se muestran a continuación.

Tabla 9.11. Distribución de población por barrios comuna 1

COMUNA NO. 01			
Código	Barrio y Urbanización	Población	Estrato Predominante
101	Barrio El Molino	5,196	2
102	Barrio La Revolución	4,280	2
103	Barrio Santiago Vergara Crespo	1,222	2
105	Barrio La Esperanza	583	3
107	Urb. Club de Leones	225	2
108	Urb. Altos del Guadalajara 1	316	4
109	Urb. Altos del Guadalajara 2	324	3
110	Urb. Los Almendros	106	3
111	Urb. Altamira	534	2

112	Urb. Prados de Oriente I y II	950	3
TOTAL COMUNA 1		13,736	

Fuente: Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga

Tabla 9.12. Distribución de población por barrios comuna 2

COMUNA 02			
Código	Barrio y Urbanización	Población	Estrato Predominante
201	Barrio San Antonio	2,421	2 3
202	Barrio Santa Bárbara	10,583	2 3
203	Barrio Fuenmayor	7,582	2 3
204	Urb. Bello Horizonte	741	2
TOTAL COMUNA 2		21,327	

Fuente: Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga

Tabla 9.13. Distribución de población por barrios comuna 3

COMUNA 03			
Código	Barrio y Urbanización	Población	Estrato Predominante
301	Barrio El Divino Niño	11,398	2
302	Barrio Sucre	6,923	2
303	Barrio Paloblanco	2,207	3
304	Barrio La Concordia	1,873	2
305	Urb. La Concordia		2
306	Urb. Valle Real	1,205	2
307	Albores de San Juanito	120	2
TOTAL COMUNA 3		23,726	

Fuente: Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga

Tabla 9.14. Distribución de población por barrios comuna 4

COMUNA 04			
Código	Barrio y Urbanización	Población	Estrato Predominante
401	Barrio Ricaurte	822	2 3
402	Barrio José María Cabal	8,855	2 3 4
403	Barrio La Merced	1,476	2 3
404	Barrio Los Ángeles	1,660	3
405	Barrio Aures	2,295	3
406	Urb. Prados de la Julia	418	4
407	Urb. Prados del Sur	566	4
408	Urb. Portales del Río	465	4
409	Urb. Santa Rita	602	3
TOTAL COMUNA 4		17,159	

Fuente: Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga

Tabla 9.15. Distribución de población por barrios comuna 5

COMUNA 05			
Código	Barrio y Urbanización	Población	Estrato Predominante
501	Barrio La Ventura	1,765	3
502	Barrio Popular	2,903	2 3
503	Barrio Maria Luisa de la Espada	3,325	2 3
505	Barrio El Jardín	2,426	2
507	Barrio San Marino	910	2
508	Urbanización Caracoli	1,181	2
512	Urb. Ciudadela Comfenalco	381	3
513	Urb. Brisas del Norte	124	3
TOTAL COMUNA 5		13,015	

Fuente: Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga

Tabla 9.16. Distribución de población por barrios comuna 6

COMUNA 06			
Código	Barrio y Urbanización	Población	Estrato Predominante
601	Barrio El Carmelo	2,822	4
602	Barrio Estambul	710	4
603	Barrio El Albergue	4,111	3 4 5 6
TOTAL COMUNA 6		7,643	
TOTAL POBLACIÓN EN COMUNAS		96,606	

Fuente: Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga

De acuerdo con los parámetros de segmentación del mercado objetivo para la compañía, el 87% de la población total del Municipio de Guadalajara de Buga equivale a la población a muestrear, es decir 96.606 personas. Para determinar el verdadero mercado potencial de la empresa de comercialización de Pez en sus diferentes presentaciones es necesario tener en cuenta la pregunta relacionada con el hábito de consumo de este alimento. El 5% de la población muestreada no consume este tipo de alimentos por diversas circunstancias, por lo tanto debe incluirse en los análisis. A partir de lo anterior, se tiene que el mercado potencial de la compañía es de **91.775** personas

9.7.5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA CON INFORMACIÓN PRIMARIA

Consumo de Pescado en especial de Tilapia Roja según encuestas y proyección según información encontrada y suministrada como anexo en el estudio de factibilidad²³.

La siguiente tabla se realizó con base en la información suministrada por los resultados de la encuesta. El total de clientes potenciales se determinó a partir de los consumidores actuales de Pez en la ciudad de Guadalajara de Buga.

La frecuencia semanal de consumo se determinó con la respectiva participación en la pregunta número 5. Es decir consumos de cuarto de libra, una libra y dos libras. Con el porcentaje total de respuestas por cada consumo, se calculan las libras potenciales de consumo por año, y por ende la demanda potencial que tendrá la comercializadora Pezsabor en el mercado de la ciudad de Buga y lugares aledaños.

A continuación se representa la anterior situación descrita:

Tabla 9.17. Análisis de demanda potencial por año para Pezsabor.

<i>Total clientes potenciales (TCP)</i>	<i>Frecuencia semanal de consumo (lb/semana)</i>	<i>Porcentaje de participación (%)</i>	<i>Consumo potencial (Clientes por semana)</i>	<i>Total demanda potencial (lb/año)</i>
91.775	0.25	25	7.181,63	373.444,99
91.775	1	30	9.192,49	478.009,58
91.775	2	40	12.352,41	642.325,38
TOTAL DEMANDA POTENCIAL POR AÑO (lb/año)				1.493.779,95

Fuente: Autoras.

La anterior es la demanda potencial del alimento en la ciudad de Guadalajara de Buga. La proyección de ventas se determinará con base en el porcentaje de participación de la empresa Pezsabor sobre la demanda de pez en la ciudad. La participación de la empresa en el mercado se presenta en la tabla 9.22.

²³ Se trabaja con el parámetro que 1 año equivale a 52 semanas.

9.8. ANÁLISIS DE ENTORNOS

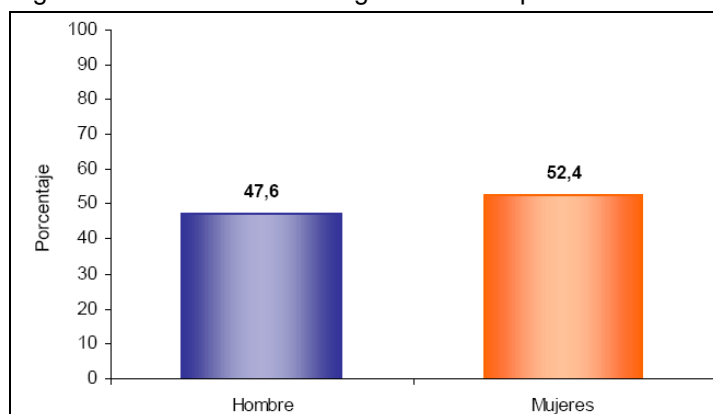
9.8.1. Entorno Demográfico

Estructura demográfica del Municipio de Buga

La población objetivo de la comercializadora PEZSABOR es la correspondiente al municipio de Buga, específicamente los habitantes de los estratos 2 al 5.

El municipio de Buga posee una población de aproximadamente 111.487 habitantes²⁴. Del total de la población de Buga el 47,6% son hombres y el 52,4% mujeres (Figura 16).

Figura 9.12. Población de Buga distribuida por sexo.

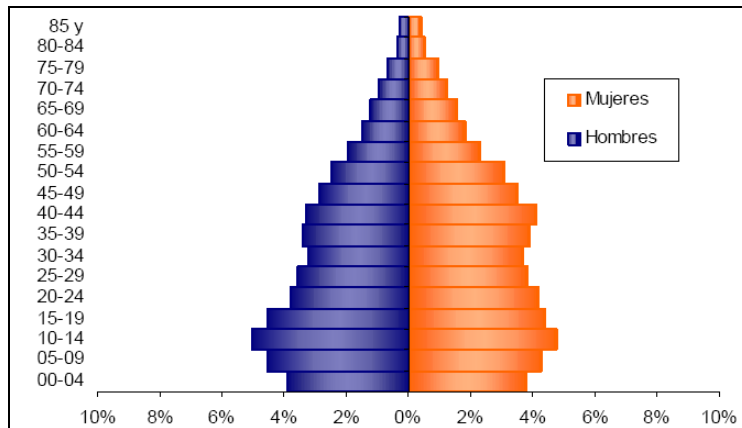


Fuente: DANE.

En la estructura poblacional se observa el efecto de la migración por sexo y edad y la influencia de una mayor tasa de la mortalidad masculina. Es notable la migración de los jóvenes, y con mayor frecuencia este fenómeno se observa en los hombres (**Figura 9.9.**).

²⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. 2005. Censo General.
< <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/buga.pdf> > consulta: Marzo 2007.

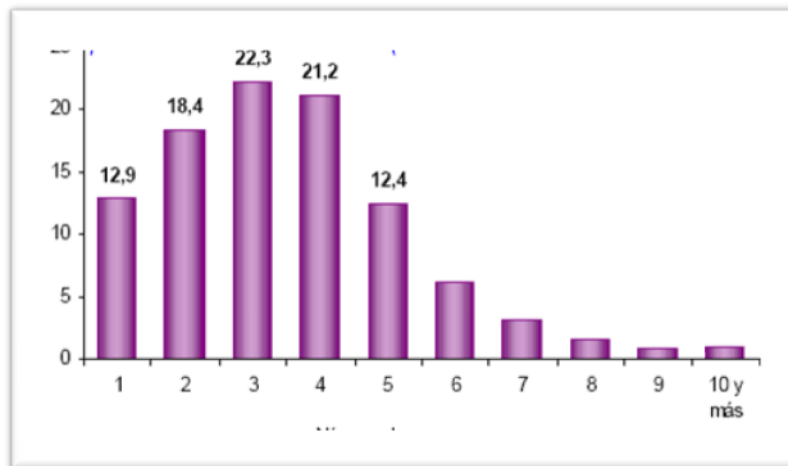
Figura 9.13. Estructura de la población por sexo y grupos de edad.



Fuente DANE

Aproximadamente el 74,7% de los hogares de Buga es habitado por 4 o menos personas (**Figura 9.10.**).

Figura 9.14. Distribución de la población de Buga según hogares con Determinado número de personas.



Fuente DANE.

A partir de la información suministrada por el entorno demográfico en el cual se desenvolverá la compañía, se plantea a continuación el análisis de oportunidades y amenazas para el presente entorno, de manera que se desarrollen estrategias enfocadas a superar las amenazas y a reforzar las oportunidades de crecimiento en el mercado.

Figura 9.15. Amenazas y Oportunidades en el entorno demográfico

FACTORES	CLASIFICACIÓN	
	ALTA	MEDIA
AMENAZAS		
Desplazamiento de la población hacia otros nichos de mercado	Se corre el riesgo que el mercado objetivo de la compañía se desplace hacia lugares aledaños por el notable crecimiento económico del departamento.	
Nuevos competidores en el mercado	De acuerdo con el Estudio de Mercado, la creación de nuevas empresas de comercialización de Pescado, pueden traer consecuencias importantes a la compañía en términos de generación de ingresos suficientes para la óptima generación de márgenes de rentabilidad.	
Cambio en las tendencias alimenticias de la población	Tendencias hacia alimentos de origen vegetal por el notable número de personas jóvenes con diferentes costumbres.	
Rivalidad entre competidores existentes	Con la entrada al mercado de la ciudad de Buga, de la comercializadora de Pescado, existe la posibilidad de que los competidores existentes reevalúen sus estrategias de negocio, para evitar colapsos en sus ventas y sostener el mercado actual.	
OPORTUNIDADES		
Aceptación del producto en el mercado	El pez es un producto que en términos generales es bien aceptado por el mercado objetivo seleccionado en el proyecto.	
Estrategia de negociación con clientes	El estudio de mercado del proyecto revela la oportunidad de negocio que se tiene con la filosofía del Pescado como alimento sano, por lo que permite el desarrollo de una estrategia directa con el cliente, consistente en programas de comunicación y difusión, además de relaciones de tipo ganar-ganar.	
Facilidad al acceso de la materia prima	Una adecuada logística de acopio permite que la comercializadora disponga del producto en las cantidades y en el tiempo exigido por los clientes potenciales.	
Importancia de las vitaminas Omega 3 y 6 presentes en el Pez.	Estas vitaminas son un fuerte elemento estratégico y publicitario para promocionar el consumo del Pez en el mercado.	

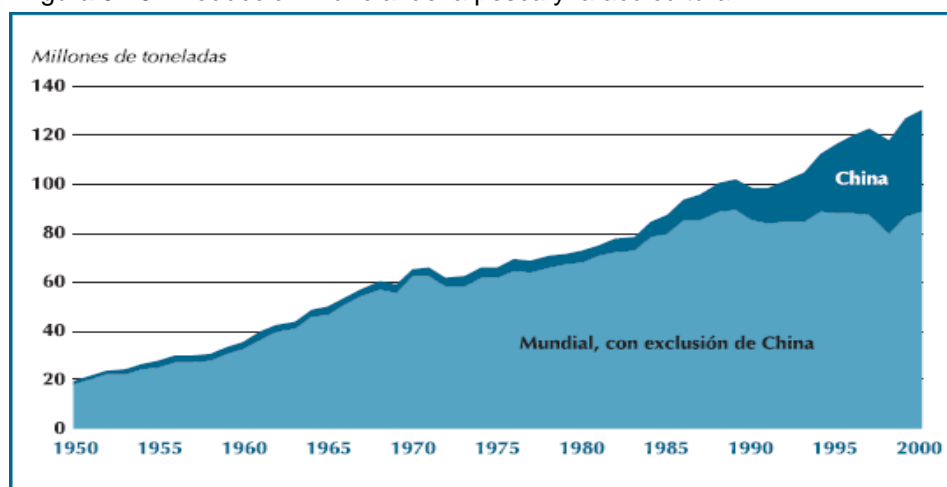
Fuente: Autoras.

9.8.2. Entorno Económico

Aspectos económicos de la producción y comercio mundial de los recursos pesqueros

Los índices actuales de producción mundial de pesca, acuicultura y del suministro de pescado para la alimentación han sido los mayores registrados en toda la historia (**Figura 9.16.**).

Figura 9.16. Producción mundial de la pesca y la acuicultura



Fuente: FAO

En el 2000, la producción total de la pesca de captura fue de 94,8 millones de toneladas, el nivel máximo alcanzado. El valor estimado de la primera venta de esta producción se ha calculado en 81 000 millones de dólares americanos. Las capturas totales en aguas continentales en el 2000 totalizaron alrededor de 0,8 millones de toneladas más que en 1998. La mayor parte de estas capturas en aguas continentales se realizan en países en desarrollo en los que generalmente constituyen una fuente importante de proteínas animales. La producción total de la pesca de captura marina, fue en 1999, de 84,7 millones de toneladas en 1999 y de 86,0 millones en el 2000²⁵.

Según datos de la FAO, la contribución de la acuicultura al suministro mundial de pescado, crustáceos y moluscos ha crecido consistentemente, ya que pasó del 3,9% de la producción total en 1970 al 27,3% en el año 2000. La FAO ha

²⁵ FAO. 2002. Estado mundial de la pesca y de la acuicultura.

determinado que la acuicultura crece con mayor rapidez que todos los demás sectores de producción de alimentos de origen animal.

En el 2000, más de la mitad de la producción acuícola mundial se obtuvo en aguas costeras marinas o salobres. No obstante, la mayor tasa media de crecimiento anual, en el período 1970-2000, se obtuvo en la producción acuícola de agua dulce. Es importante resaltar que la producción acuícola de los países en desarrollo y países de bajos ingresos y con déficit de alimentos ha crecido constantemente desde 1970 a la tasa anual media del 10% aproximadamente.

El comercio mundial total de pescado y productos pesqueros aumentó en el 2000 hasta alcanzar un valor de exportación de 55 200 millones de dólares estadounidenses, registrando un crecimiento del 8% desde 1998. Este aumento se debió principalmente al crecimiento del volumen de los productos comercializados.

La producción y el comercio de pescado han aumentado considerablemente en los últimos decenios, gracias a las mejoras en la tecnología, el transporte y las comunicaciones y a la persistencia de la demanda. En el año 2000, los países en desarrollo en conjunto obtuvieron un poco más del 50% del valor total de las exportaciones mundiales. Si bien hay un comercio importante de pescado y productos pesqueros entre las economías más desarrolladas, el comercio tiende a fluir de los países menos desarrollados a los más desarrollados.

El panorama económico en el ámbito mundial es visiblemente alentador para la producción y comercialización de los distintos productos pesqueros. En los últimos años se ha venido dando en este sector un sostenido crecimiento económico. Dentro del comercio pesquero mundial, el pescado vivo, fresco o refrigerado con hielo sólo representa una pequeña parte del mismo, pero es el que está teniendo mayor crecimiento, debido a la mejora logística y al aumento de la demanda.

Proyecciones a largo plazo de la producción y consumo mundial de pescado

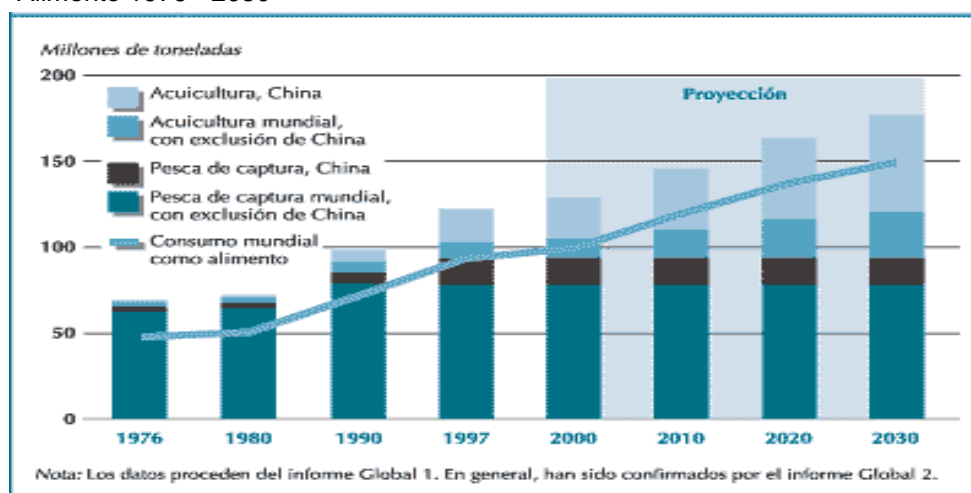
Pensando en el emprendimiento de la comercialización de pescado, es importante tener en cuenta las perspectivas económicas en la producción y en el consumo mundial del producto. Las proyecciones que se realicen serán sustento para el diseño de proyectos empresariales dentro del sector. Basándose en modelos económicos de la demanda, el comercio y la oferta de pescado en los principales

mercados, la FAO ha realizado estudios de proyección del sector, los cuales sirven para proporcionar un análisis de las tendencias plausibles en la producción, el consumo y el comercio.

Del análisis de estos estudios, se puede afirmar que la tendencia general en la producción, el consumo total, la demanda para la alimentación y el consumo humano per cápita mundiales aumentarán durante las tres próximas décadas; no obstante, la tasa de tales aumentos irá decreciendo a lo largo del tiempo.

En los países desarrollados, las pautas del consumo reflejarán la demanda y las importaciones de especies de costo/valor elevados. Conforme con esto en los países en desarrollo, el flujo del comercio reflejará la exportación de especies de costo/valor elevados y la importación de especies de costo/valor bajos. La mayor contribución al aumento de la producción mundial de captura durante el período de la proyección será la de América Latina, que confirmará su posición como principal productor de la pesca de captura y principal exportador neto.

Figura 9.16. Proyección de producción y consumo mundial de pescado como Alimento 1976 - 2030

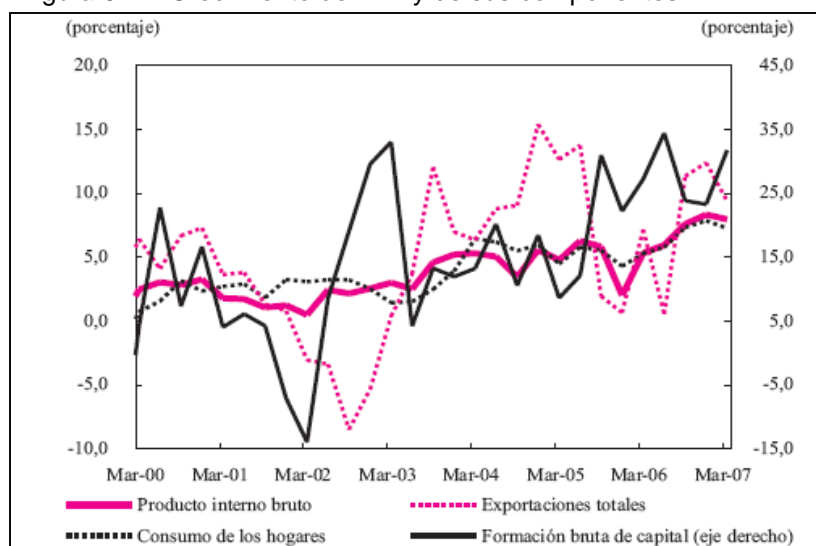


Fuente: FAO

Panorama de la Economía Colombiana

Los últimos años en Colombia, y en general en el contexto internacional, se han caracterizado por una fuerte dinámica de crecimiento económico. En el 2007 el PIB del país se incrementó en un 7,97%²⁶ (**Figura 20**). Este crecimiento ha estado por encima del promedio latinoamericano²⁷ y se ha relacionado con el repunte en los niveles de confianza tanto de los consumidores como de los empresarios. Algunas de las razones que señalan los analistas para explicar el buen comportamiento económico del país son el mejoramiento de las perspectivas de inversión generadas por el mejoramiento de las condiciones de seguridad, además del importante crecimiento del consumo interno, los elevados precios del petróleo, y de manera general, las cifras de expansión económica que ha registrado la economía mundial durante los últimos años.

Figura 9.17. Crecimiento del PIB y de sus componentes



Fuente: DANE.

El comportamiento de la demanda estuvo explicado básicamente por el aumento del consumo (7,28%), en particular, de los bienes semidurables (15,98%) y durables (17,58%) y por el incremento de la formación bruta de capital privado (31,78%), en especial, de la industria manufacturera (3,7%) y de la construcción (16,32%) (**Figura 20**). El aumento del consumo es un índice particularmente

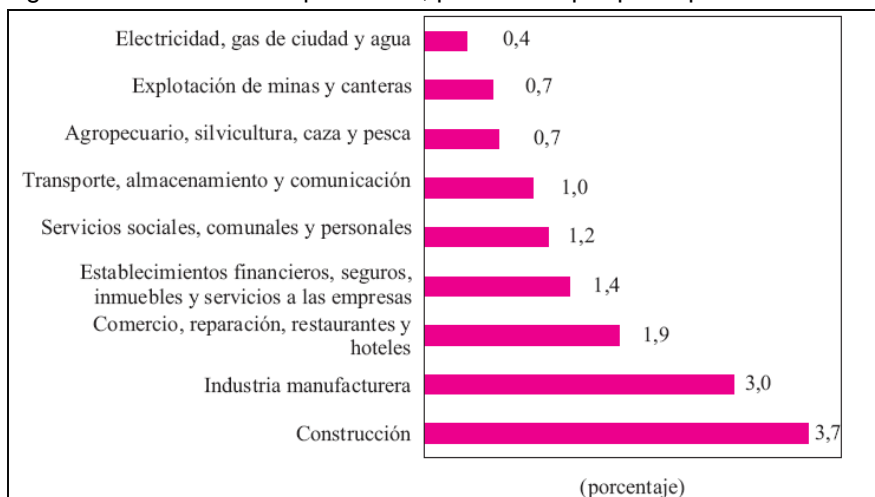
²⁶ Banco de la República de Colombia. Reporte de Estabilidad Financiera. Septiembre de 2007.

²⁷ Colombia un vistazo a la economía. 2007.

favorable en la proyección de una empresa comercializadora, motivando el emprendimiento.

Los indicadores favorables de crecimiento también son explicados por la dinámica de los distintos sectores del mercado. El crecimiento de la construcción (43,34%), la industria manufacturera (19,18%) y el comercio (17,59%), especialmente, propiciaron el desarrollo positivo (**Figura 21**). Estos indicadores son igualmente alentadores a la hora de proyectar una empresa, máxime si esta se encuentra dentro de dichos sectores.

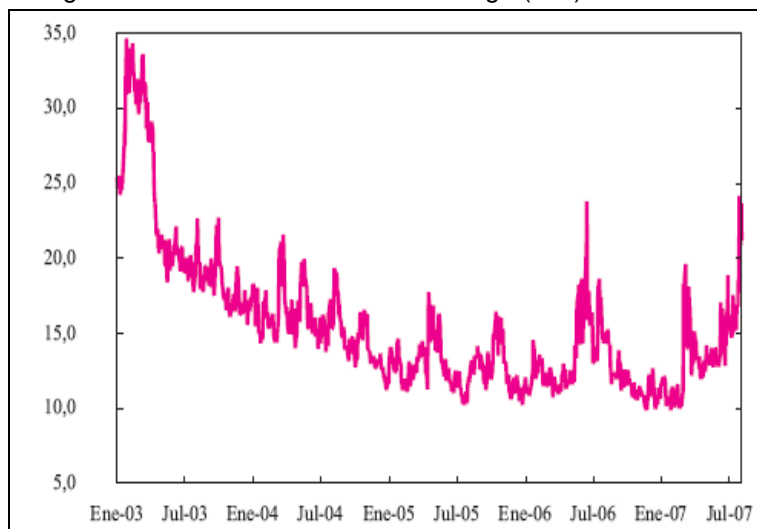
Figura 9.18. Crecimiento por sector, ponderado por participación en el PIB.



Fuente: DANE, cálculos del Banco de la República.

No obstante, los indicadores positivos en el país, al igual que en muchos de los países de América Latina, la percepción de riesgo en Colombia se ha ido incrementando (**Figura 22**). Esto como consecuencia de la incertidumbre en los mercados externos.

Figura 9.19. Índice de aversión al riesgo (VIX)



Fuente: Bloomberg.

Otros índices optimistas están relacionados con la política monetaria y cambiaria del país. El Banco de la República ha contribuido a disminuir sustancialmente los niveles de inflación del país, gracias a las políticas que ha aplicado, buscando fundamentalmente alcanzar y mantener una tasa de inflación baja y estable.

Mientras en la década de los noventa la inflación anual tenía un promedio de 20%, en el 2007 se ubicó en el 5.69%, según el Dane. En el año 2007, el registro de septiembre de la inflación (5,01%) fue menor en 102 puntos básicos (PB) al observado un trimestre atrás, e inferior en 125 PB al de abril, cuando se presentó la mayor tasa de inflación del año. La reducción de la inflación se explica, principalmente, por la desaceleración en el crecimiento de los precios de los alimentos y, en menor medida, por la disminución de la inflación de los productos regulados y transables. La tasa de cambio, uno de los factores determinantes de la inflación, fluctuó en el 2007 en niveles inferiores a los \$2.100 por dólar.

Aspectos económicos de la producción y comercio en Colombia de los recursos pesqueros

Colombia cuenta con 2,900 kilómetros de costa, con 20,000 kilómetros de ríos en las cuencas del Magdalena, Cauca, Orinoco, Amazonas, Sinú y Atrato y con más de 700,000 hectáreas de ciénagas, lagos y embalses. Esto nos ubica como el tercer país del mundo en recursos hídricos (en proporción a nuestra extensión). Es

evidente que hay en el sector pesquero y acuícola un enorme potencial para crear empleo, riqueza y prosperidad en nuestro país. En efecto, la pesca puede ser una rica fuente de ocupación lícita y pacífica del territorio nacional.

Sin embargo, todavía estamos muy lejos de convertir nuestro recurso pesquero-acuícola en una verdadera fuente de desarrollo económico y social. El sector pesquero participa únicamente con el 3% del PIB agropecuario y con el 0.4% del PIB nacional. La pesca industrial continúa concentrada en atún (59% de las capturas marinas y 34% de las capturas totales). Adicionalmente, en pesca artesanal –actividad de la cual dependen 80,000 familias los volúmenes de captura vienen reduciéndose a una tasa del 26%. Esto se debe, principalmente, a la disminución del recurso natural (consecuencia de métodos y artes de pesca inadecuados) y a la falta de modernización tecnológica en los procesos de captura, pos captura, conservación y comercialización.

En Colombia las exportaciones de distintos productos pesqueros en el 2006 produjeron un valor de más de 221 millones de dólares (tabla 12). La pesca industrial generó cerca de 16,500 empleos directos y presentó un crecimiento promedio de volúmenes del 12.7%. Por su parte, la acuicultura genera alrededor de 32,000 empleos y exporta 64 millones de dólares al año, especialmente en camarón de cultivo. Más aún, Colombia es el segundo productor de camarón de cultivo en América Latina, el primer productor de cachama y uno de los diez primeros en cultivo de tilapia, tendencias que van actualmente en aumento.

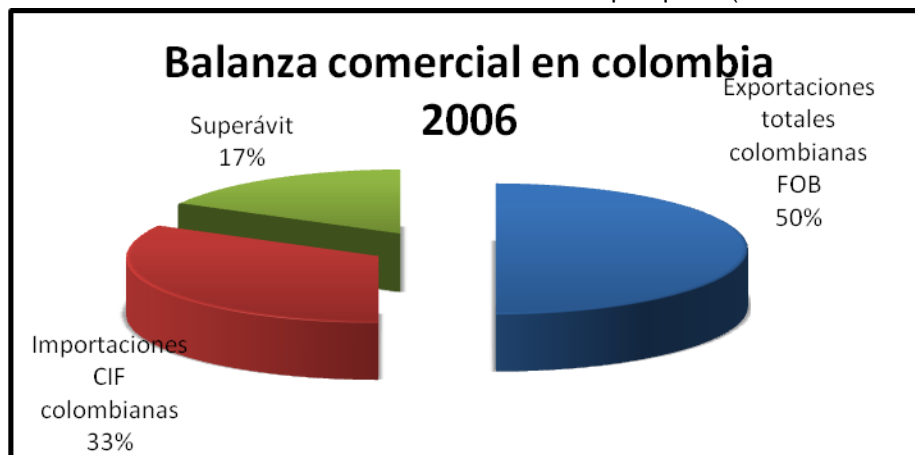
Tabla 9.19. Exportaciones productos pesqueros en Colombia 2002 - 2006

Exportaciones 2002 2006					
Especies	Valor (miles US\$)				
Año	2002	2003	2004	2005	2006
Pescados, crustáceos y moluscos	135.741	125.395	133.403	151.658	142.328
Preparados de carnes, pescados, crustáceos y moluscos	30.599	35.123	27.006	28.285	22.954
Camarón de cultivo	48.132	46.370	41.400	57572	55.940

Fuente: Minagricultura – Agronet, con base fuente DIAN- DANE

La balanza comercial de productos pesqueros y acuícolas ha sido positiva en Colombia a lo largo de los últimos cinco años. En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de las importaciones y exportaciones de productos pesqueros del país.

Figura 9.20. Balanza comercial en Colombia del sector pesquero (En miles de US\$)



Fuente: Minagricultura – Agronet, con base fuente DIAN- DANE

En la actualidad con el fin de aprovechar la potencialidad de los recursos pesquero/acuícola, el gobierno ha formulado nuevas políticas acompañadas de esfuerzo fiscal que ayudaran muy seguramente al crecimiento económico del sector. En los tres últimos años el promedio de recursos asignados al sector pesquero fue de 2,500 millones de pesos, mientras que en el 2006 aumentó significativamente fue de 23,000 millones.

El entorno económico del entorno en el cual actuará la compañía Pezsabor permite identificar las siguientes amenazas y oportunidades, fundamentales para garantizar estrategias de mejora que garanticen su permanencia en el mercado.

Figura 9.18. Amenazas y Oportunidades en el entorno económico.

FACTORES AMENAZAS	CLASIFICACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Productos sustitutos	Aunque el estudio de mercado arroja una buena aceptación del Pescado en el mercado, existe el riesgo que se generen nuevas tendencias de consumo, lo que influirá directamente en el ingreso por ventas generado a la compañía		
Disminución de la capacidad de compra	Como se observó en el Estudio de Mercado, el nivel de desempleo afecta directamente el consumo per cápita del producto, lo cual traería consecuencias importantes en el desarrollo de la comercializadora. De igual manera los últimos acontecimientos ocurridos en algunas partes del país (En especial Putumayo, Nariño, Cauca y Valle del Cauca) con el tema de las pirámides, se va a ver fuertemente afectada la economía nacional, lo que desestimulará la venta de algunos productos básicos de la canasta familiar.		
Aumento del precio de venta del Pescado por altos costos de producción.	Una variable fundamental para garantizar precios competitivos, es el control de los costos de producción de Pescado. Con una variabilidad significativa en estos costos, el precio de venta del alimento se verá afectado, por lo cual se disminuiría el volumen de consumo en la ciudad de Guadalajara de Buga.		
OPORTUNIDADES			
Apoyo económico por parte del Gobierno nacional para incentivar la demanda.	El apoyo de parte del Gobierno genera confianza en los consumidores, por lo cual se proyectan mejores participaciones en el consumo del alimento.		
Mayor participación por venta al por menor	Uno de los resultados arrojados por el Estudio de Mercado arroja que la población objeto de estudio de Guadalajara de Buga compra cantidades pequeñas de Pescado, estrategia fundamental para la participación en el mercado de Pezsabor.		
Disminución de tasas de interés de Bancos y entidades financieras.	Ante una potencial disminución en tasas de interés, Pezsabor puede tener la capacidad de acceder a créditos favorables para la inversión en equipos y en estrategias publicitarias y de mercadeo, de manera que se garantice la participación y posicionamiento en el mercado regional de la ciudad de Guadalajara de Buga.		

Fuente: Autoras.

9.8.3 Entorno Medio Ambiente

El futuro del sector pesquero y de todos los procesos de comercialización que se dan en él, se ve condicionado por las características intrínsecas de los recursos marinos, acuícolas y piscícolas, y es directamente afectado por condicionamientos económicos, ecológicos y socio-culturales.

Los peces constituyen un recurso natural, biológico, móvil y renovable. Su reproducción en estado natural, no requiere la intervención humana ni genera costos. Sin embargo, su captura implica ciertas dificultades, entre las que se encuentran que las poblaciones se desplazan aleatoriamente y, en algunos casos, migran grandes distancias. Además, cada pez que es capturado deja de estar disponible para el resto de los pescadores, con lo que cada pescador se ve afectado por la actividad de los demás.

En el análisis de toda actividad relacionada con la explotación de los ecosistemas marinos y dulceacuícolas es importante conocer las características biológicas de los recursos vivos presentes en estos, así como sus interacciones. Es necesario identificar las características y todo lo concerniente a los aspectos biológicos y su dinámica, así como las respuestas de los ecosistemas y sus interacciones con la acción inotrópica. En el sector pesquero, las múltiples incógnitas y las carencias de los medios existentes, son deficiencias que actualmente atraen la atención de la sociedad, ya que para la mayoría de las especies acticas, los niveles de captura están cada vez más limitados por condiciones naturales. Es decir, el potencial para aumentar la captura actual es limitado.

Para garantizar una pesca compatible con el medio ambiente hay que tener en cuenta no sólo las cantidades de peces capturados, sino también sus especies y tamaños, las técnicas de captura utilizadas y las zonas en las que se ejerce la pesca. Además de los efectos de una población de peces sobre otras poblaciones de peces, aves y mamíferos.

Los recursos acticos del mar, ríos o lagos, tienen las características de un bien público o bien libre, sobre los cuales no se pueden establecer derechos de propiedad. Estas características de bien público, producen fallas en el mecanismo de mercado, y generan una variedad de problemas económicos, ambientales y

políticos, tales como: sobrepesca, extinción de especies, deterioro del ecosistema marino, asignación ineficiente de los recursos, entre otros.

Lo anterior implica, que más allá de ciertos límites, cualquier inversión adicional en esfuerzo pesquero no genera captura adicional y puede aún traducirse en la disminución de capturas con la consiguiente ineficiencia y pérdida de recursos. Sin embargo, la generalizada ineficiencia y la caída de rendimientos en la gestión de los recursos acticos, tiende a incentivar mayores esfuerzos pesqueros, lo que puede explicar la sobre capitalización que ha caracterizado la industria pesquera mundial. Una consecuencia de las limitaciones de los recursos acticos, es el afán por tener acceso a bancos pesqueros y explotarlos con la mayor rapidez, anticipando cualquier entrada de competidores potenciales. En el sector pesquero la competitividad está determinada por la rapidez de acceso y la eficiencia en la captura de bienes libres, no por la capacidad de producir dichos bienes en forma más eficiente. De modo que, la oferta limitada y los precios en alza estimulan las iniciativas para cultivar especies que se prestan a ello.

Los principales problemas que enfrenta América Latina con respecto a sus recursos pesqueros es el de sobreexplotación, lo que se ha acentuado drásticamente a lo largo de la última década. Según estudios realizados, por la FAO, en base a las estimaciones de la biomasa de las especies pelágicas regionales, los niveles de capturas en mares chilenos y peruanos superan los niveles de rendimiento máximos sustentables, al oscilar entre 104% y 208. El sector artesanal no escapa a la sobreexplotación, como lo ha demostrado el peligro de desaparición de diversas especies de peces, en distintas regiones del continente en las cuales se da este tipo de explotación²⁸.

Aunado a la actividad pesquera, es necesario considerar las alteraciones que se producen en el ecosistema marino, por el deterioro de las zonas costeras, debido a persistentes y nocivos patrones tecnológicos de producción, industrial o agrícola, a sus residuos, a los estilos de vida de la sociedad y a sus patrones de consumo. El deterioro de los océanos y demás cuerpos de agua, implica la destrucción del hábitat de los organismos que en ellos habitan, de modo que su supervivencia se ve afectada o se ven obligados a migrar.

²⁸ Bifani, P. 1999. Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. IEPALA Editorial. España. 593 p.

La contaminación atmosférica se deposita en los océanos y a ella se añade la de las aguas continentales, originada por los residuos industriales, los desechos domésticos, comerciales, por el uso de agroquímicos en el sector agrícola y por el arrastre de sedimentos. Es así como residuos de la industria, la agricultura y las ciudades afectan negativamente los recursos biológicos marinos, perjudicando a los pescadores, reduciendo el volumen de capturas y/o incrementando el costo de las mismas. Pero obviamente no solo son perjudicados los pescadores, sino también la sociedad en general, ya que la oferta de recursos acticos se reduce, y sus precios aumentan, disminuyendo el bienestar de todos.

En síntesis, la gestión y el uso sostenible de los ecosistemas marinos y acuícolas tienen que enfrentar simultáneamente los problemas de contaminación y los de sobreexplotación de recursos. El estudio y la gestión sostenible de los recursos del mar deben examinar, en su mutua interacción, una serie de fenómenos dinámicos y actividades económicas: debe vincular la función de reproducción biológica de las especies, con las características y los cambios del hábitat, determinar la tasa de captura máxima sostenible, lo que varía para diferentes especies; además hay que relacionar los atributos naturales con aspectos económicos tales como: tamaño, tipos de barcos y aparatos pesqueros, tecnologías disponibles, estructuras de mercados, empleo, inversiones, normativa internacional, etc. Y lo anterior expuesto, además, a la imprevisibilidad de los cambios del ambiente natural ocasionados ya sea por fenómenos naturales, así como de origen inotrópico.

La exigencia de una pesca sostenible no es fomentada tan solo desde los gobiernos o de los colectivos ecologistas, sino desde el propio mercado, de modo que las principales cadenas de distribución del sector, se hayan más comprometidos a comercializar tan solo pescado que haya sido capturado o criado en forma sostenible. Gracias a la creciente concienciación ambiental, cada vez más los productores tienen que demostrar a comerciantes y consumidores que el pescado no procede de poblaciones de peces sobreexplotadas, que no ha sido criado en granjas marinas situadas donde antes crecían manglares o capturado con redes que no tienen el dispositivo para evitar la captura accidental de tortugas o mamíferos marinos.

A partir de lo anterior, se presenta a continuación el análisis de amenazas y oportunidades del entorno ambiental:

Figura 9.19. Amenazas y Oportunidades en el entorno ambiental.

FACTORES	CLASIFICACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
AMENAZAS			
Disposición de residuos sólidos por la operación de comercialización de Pescado.		En condiciones generales, se presiona de manera pasiva lo referente a los recursos naturales, por lo cual debe ser fundamental un plan de desarrollo sostenible, una vez puesta en marcha la empresa	
OPORTUNIDADES			
Ventaja comparativa en el sector acuícola por el desarrollo de un plan de mejoramiento ambiental	La empresa se diferenciará de las demás porque dentro de sus políticas estará el desarrollo de una política ambiental sostenible en el tiempo, y que le permita destacarse frente a la competencia.		

Fuente: Autoras.

9.8.4. Entorno Tecnológico

En el estudio de la explotación, producción y comercialización de los recursos pesqueros, es importante considerar la pesca como un sistema total, en el cual intervienen los organismos acuáticos, como el recurso natural que se explota; las características biológicas de estos recursos, y las propiedades fisicoquímicas y geológicas del medio ambiente donde se desarrollan. Así mismo, es trascendental tener en cuenta las actividades relacionadas con las técnicas que se emplean para la captura, la elaboración, el almacenamiento y la venta de los productos

pesqueros. Es decir en este sector, la tecnología juega un papel primordial tanto en los procesos de explotación y producción, así como en los de comercialización.

Las distintas tecnologías empleadas en la pesca buscan aumentar al máximo la captura y mejorar las operaciones pesqueras, analizando los procedimientos de pesca, creando nuevos y más eficaces equipos, analizando las fallas que puedan presentar y buscando su reducción para así incrementar la productividad. La tecnología en este sector, se ocupa también de encontrar los métodos adecuados para procesar la captura y elaborar productos que tengan aceptación para el consumo humano.

Los conocimientos técnicos aportados por la biología, son también herramientas que han permitido el desarrollo y crecimiento de la industria pesquera sobre bases reales, pues al conocer la cantidad del recurso con el que se cuenta o se puede contar, se puede hacer el cálculo de las inversiones que son necesarias, y así evitar tener un número mayor de unidades de captura o de proceso que harían incosteable la operación. Esto también permite explotar racionalmente el recurso, evitando la sobrepesca o el sub aprovechamiento, permitiendo establecer los periodos de veda u otras medidas para reglamentar la captura conservando los recursos.

Asimismo, investigaciones biológicas hacen posible mejorar los procesos de elaboración, almacenamiento, manipulación y control de calidad de los productos, con base en los conocimientos de las cualidades de los organismos, y la acción bacteriana que interviene en cada etapa del proceso.

La tecnología pesquera es una disciplina que así como las ciencias biológicas, a través de su desarrollo, influye positivamente en los procesos pesqueros. Se encarga de estudiar entre otros tópicos, los sistemas de captura de peces. Los cuales están formados por la unidad de pesquería y la unidad de pesca. La de pesquería es el conjunto de barcos, hombres e instrumentos que operan en un régimen común para la explotación de algunos recursos en un área más o menos determinada, y la unidad de pesca consta del equipo y mano de obra que puede realizar la pesca en forma autónoma.

También corresponde a la tecnología pesquera el diseño de los métodos para la conservación, elaboración, almacenamiento y transporte de los productos,

empleando para ello conocimientos de la química y de la ingeniería industrial. Igualmente, interviene en la planeación de los puertos y terminales pesqueras, desde la localización del lugar hasta su construcción con las obras de protección, navegación, infraestructura de operaciones y las instalaciones necesarias para el eficaz funcionamiento de la flota pesquera.

A los instrumentos y procedimientos que se utilizan para capturar a los organismos que habitan en los cuerpos de agua del planeta, ya sean salobres o dulces, se les llama, en conjunto, artes y métodos de pesca. Generalmente se denomina, de manera más específica, a la pesca con redes, "artes", diferente de la que se lleva a cabo por medio de anzuelos y otros aparatos especiales, llamados "aparejos". El invento y uso de las redes como artes de pesca ha tenido importancia fundamental en el desarrollo de la industria pesquera. Su diseño, así como los procedimientos de empleo de la red, han experimentado una serie de innovaciones y mejoras que la hacen cada día más efectiva. Actualmente, las modalidades de las "redes pesqueras" son numerosas: unas operan en la superficie, algunas a media agua y otras en el fondo; sin embargo, todas ellas tienen en común una serie de elementos fundamentales, como los paños, la armadura exterior, los extremos laterales y los cabos.

Con esta variedad de procedimientos de captura, generalmente de gran eficiencia, los pescadores han logrado alcanzar buenos niveles de producción y sus experiencias son tomadas en cuenta por los tecnólogos de captura para hacer modificaciones y diseñar nuevos métodos y artes de pesca.

La localización de los organismos en los cuerpos de agua es uno de los tópicos que también ha sido objeto de diversos adelantos. Esta se puede realizar de forma directa o indirecta. El método directo implica la observación del recurso mismo, limitado a pocos metros de la columna de agua, y el indirecto es la adquisición y análisis de datos fisicoquímicos del ambiente que pueden estar relacionados con la distribución y abundancia de estos recursos²⁹.

Además de la captura, es de vital importancia para la industria pesquera, la conservación del producto. Los desarrollos en esta área han permitido el progreso del sector, y han influido considerablemente en el aumento del consumo de

²⁹ Juan Luis Cifuentes Lemus, Pilar Torres-García, Marcela Frías M. 1995. El océano y sus recursos I. Panorama oceánico. 2ª ed. México.

pescado. Ha habido un gran avance en las tecnologías de aplicación del frío industrial para prolongar la vida útil de los productos de la pesca extractiva y de la acuicultura y así ofrecer al consumidor un producto en condiciones óptimas. Se han desarrollado técnicas que permiten acceder a una alimentación con gran calidad sanitaria.

Entre otros procedimientos se ha desarrollado uno muy efectivo que implica la aplicación de hielo producido a partir de la mezcla de agua de mar y agua con adición de sales, que hace posible una mejor conservación de las cualidades de los productos pesqueros en todos sus procesos de comercialización, desde la captura hasta la distribución y venta al consumidor final³⁰.

Figura 9.20. Amenazas y Oportunidades en el entorno tecnológico.

FACTORES	CLASIFICACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
AMENAZAS			
Otros medios para adquirir el producto.			Los clientes buscan cada vez más flexibilidad en la adquisición de productos, sin la necesidad de salir de casa.
OPORTUNIDADES			
Implementación de sistemas de información para la normalización de las operaciones internas de la comercializadora de Pescado.	Por medio de un sistema de información acorde a las condiciones de la comercializadora, se puede estandarizar el proceso de compra/venta de Pescado, para hacer la operación más eficiente en términos de tiempo y costo.		
Comercialización de Pescado por medios electrónicos	Comercialización vía internet, lo que permitirá el ahorro de costos de infraestructura.		

Fuente: Autoras.

³⁰ EBRONOVA. 2005. < <http://www.pescadoslamar.com/noticias.asp> > Consulta: Marzo 2008.

9.8.5. Entorno Político – Jurídico

Legislación Colombiana de Emprendimiento

El gobierno colombiano ha establecido distintas leyes así como normas generales y específicas que reglamentan la creación de empresas. También existe una legislación que contempla medidas de apoyo a la actividad emprendedora. El ámbito legal e institucional sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases parte de la Constitución Política Colombiana, específicamente en el Título XII del Régimen Económico y de Hacienda Pública, en el Artículo 333, que establece la libertad económica y considera a la empresa como la base para el desarrollo. Concretamente, el artículo plantea: *“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...].”*

La política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia se enuncia en la Ley marco 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley MIPYME, la cual tienen como objetivo *“Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”*, y que reconoce el rol trascendental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Así mismo, el Estado busca eliminar los obstáculos que impiden a las MIPYMES acceder al mercado financiero institucional a través del Artículo 6 de la Ley 35 de 1993, de la Ley MIPYME, en el cual se enuncian las normas para regular la actividad financiera, bursátil y aseguradora. En este artículo se faculta al gobierno nacional para estipular temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas. También esta ley, refiriéndose al establecimiento y creación de empresas autoriza al Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el Artículo 51 de la Ley 550 de 1999, o ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, confiere a las pequeñas y medianas empresas.

Otra normativa muy significativa que busca impulsar la creación de empresas es la ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento o Ley 1014 de 2006, la cual tiene por objeto incentivar y desarrollar el espíritu emprendedor a través del

establecimiento de un marco jurídico e institucional. Este código instauro mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial mediante el fortalecimiento de un sistema público y la creación de redes de instrumentos de fomento productivo.

La ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, en su artículo 5 constituye la Red Nacional para el Emprendimiento, la cual determina las políticas y el plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura de creación de empresas. Esta ley también establece como responsabilidad del estado la incentivación del emprendimiento a través de la educación y de la disposición de recursos públicos. La implementación de programas que promueven la creación de empresas, ha sido un aspecto positivo del gobierno actual. Programas como Emprendedores, que buscan desarrollar el emprendimiento innovador entre sectores jóvenes de la población, son ejemplo de ello.

Trámites para la creación de una empresa en Colombia

En Colombia, los trámites que señala la Ley para la creación y constitución de una empresa son 16. El Estado colombiano constituyó un sistema que busca impulsar la creación de nuevas empresas a través de la simplificación de los trámites para su constitución. Para ello implementó los Centros de Atención Empresarial –CAEs– que son entes integradores de trámites y articuladores de los procesos entre el Estado y los empresarios. Estos centros ofrecen servicios de información, asesoría y tramitación de los mismos directamente en sus Sedes o a través del Portal Nacional de Creación de Empresas³¹

Los trámites que se deben seguir para que una empresa esté formal y legalmente constituida son:

1. Consulta de nombre previo a la constitución de escrituras (para persona Jurídica)
2. Consulta de nombre para personas naturales
3. Consulta de Usos del suelo
4. Consulta de Marca
5. Suscripción de la minuta
6. Protocolización de la escritura

³¹ Portal único para creación de Empresas en Colombia <www.crearempresa.com.co>. Consulta: Febrero 2008.

7. Inscripción en el RUT
8. Inscripción en el Registro Mercantil
9. Matricula Mercantil del establecimiento de comercio
10. Pago del impuesto de registro
11. Expedición del NIT
12. Obtener el certificado de constitución y gerencia
13. Inscripción de los libros de Comercio
14. Inscripción en industria y Comercio del Municipio
15. Notificación a Planeación Municipal de apertura de establecimiento
16. Notificación a las Secretarías de Salud y Gobierno y el cuerpo de Bomberos de la apertura del establecimiento para control posterior

Los trámites para la creación de empresas pueden dividirse en trámites registrales, específicos y laborales. Los trámites registrales son aquellos a través de los cuales la empresa deja constancia de sus actos mediante determinados documentos. Se clasifican en trámites que se realizan hasta el momento de la inscripción en el registro correspondiente, y los requeridos para iniciar la actividad económica. Los trámites específicos conciernen a la ubicación física de la empresa y a la actividad económica y los trámites laborales hacen referencia a todo lo relacionado con la contratación de personal³².

Los trámites registrales, específicos y laborales son comunes a todas las empresas, aunque presentan alguna especificidad, según el tipo de sociedad que adopte la nueva empresa. Los costos de los trámites son relativamente altos. El tiempo de duración de los mismos, en comparación con el de hace unos años, ha disminuido gracias a la implementación del programa de simplificación de trámites, a través de los ya mencionados CAEs. El trámite de la constitución legal de la empresa se redujo de 57 a 2 días, y de 20 a 2 días.

Políticas y Gestión internacionales del sector pesquero

Las estrategias de las políticas y ordenación pesqueras se hallan en evolución en todo el mundo. Los responsables de las políticas y administradores pesqueros

³² Urbano, D. (2003). *Factores condicionantes de la creación de empresas en Puerto Rico: un enfoque institucional*. Tesis Doctoral, dirigida por el Dr. José María Veciana. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

reconocen cada vez más que es preciso desarrollar los recursos pesqueros y utilizarlos de forma sostenible. Sin embargo, los intentos continuos de utilizar la pesca para resolver complejas cuestiones sociales y económicas pueden hacer perder de vista el hecho fundamental de que, si se pescan en exceso estos recursos, no podrán sostener ni el desarrollo social ni el económico.

Existe en la comunidad internacional una voluntad colectiva cada vez mayor, de reconocer y apoyar la función fundamental de la pesca en el desarrollo económico, la seguridad alimentaria, la mitigación de la pobreza y la salud humana.

Los países en desarrollo siguen esforzándose por aclarar la vinculación entre las actividades de desarrollo y la utilización sostenible de los recursos. Tanto el crecimiento económico como el demográfico añaden enormes presiones sobre los recursos de la pesca continental y marina como medios que contribuyen a la seguridad alimentaria y proporcionan una red de seguridad social. Los desafíos con que se enfrentan los países en desarrollo, junto con la necesidad de creación de capacidad, hacen que la ordenación (especialmente la asignación de los recursos) sea una tarea difícil, pero hay cada vez más señales de que estos esfuerzos tendrán un efecto positivo duradero en el desarrollo civil y económico.

En los países desarrollados, los principios de sostenibilidad aplicados por ley están impulsando a la ordenación pesquera a invertir los efectos de la sobrepesca y se está prestando notable atención a la cuestión del exceso de capacidad, no obstante los progresos son lentos. Sin embargo, a medida que los países desarrollados centran su atención en la reducción del exceso de capacidad, cuestiones sociales y técnicas cada vez más entrelazadas complican los esfuerzos de los responsables de la ordenación pesquera. Los efectos del desplazamiento y redistribución tanto de las personas como de los barcos se están convirtiendo en los elementos más importantes, difíciles y controvertidos de la ordenación pesquera.

Medidas técnicas (como las restricciones de artes, períodos y zonas) continúan predominando en la ordenación pesquera como métodos para alcanzar la conservación de las poblaciones acticas. Además, a medida que los recursos son más escasos y los comparte un número creciente de usuarios, aumenta el reconocimiento de que es necesario compensar la escalada de los costos económicos y sociales derivados del empleo de medidas técnicas. Por ello, como

la sociedad civil está pidiendo tanto la sostenibilidad de las poblaciones como la rendición de cuentas de los costos económicos y sociales de la ordenación de los recursos pesqueros, se crea inevitablemente una presión sobre los responsables de la ordenación para que estudien enfoques nuevos o, al menos, diferentes.

Actualmente, debido en parte a que no se tienen en cuenta los incentivos creados por muchos controles regulatorios, los esfuerzos de ordenación pesquera en relación con la sobrecapacidad se centran principalmente en medirla, afrontarla y reducirla. Aunque tales esfuerzos son muy necesarios, hay que hacer más hincapié en estrategias de ordenación que impidan el desarrollo inicial de la sobrecapacidad, evitando así las consecuencias difíciles y socialmente perturbadoras del intento de reducirla.

Legislación Colombiana del Sector Pesquero

Otros aspectos que son necesarios considerar son los que se relacionan con la regulación de la obtención, transporte, almacenamiento, comercialización y calidad del recurso pesquero, en las organizaciones que como la comercializadora PEZSABOR buscan hacer asequible productos de la pesca. El gobierno colombiano es el encargado de proteger la producción de alimentos y materias primas de origen pesquero a fin de incrementar su productividad, tal como lo establecen los artículos 64, 65 y 66 de la Carta magna colombiana.

Específicamente, en relación a los aspectos de la actividad comercial de recursos pesqueros el Decreto 1753/94 “Por el cual se reglamenta parcialmente los Títulos VIII y XII de la Ley 99/93 sobre Licencias Ambientales” concretamente en el numeral 13 del artículo 8 sobre “Establecimientos comerciales de zoo criaderos, floricultura intensiva, y granjas pecuarias, acuícolas, piscícolas y avícolas” señala a quienes se debe otorgar la licencia ambiental. También la Resolución 655/96 establece los requisitos y condiciones para la solicitud y otorgamiento de las Licencias Ambientales.

La Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, o Ley 101 del 23 de Diciembre de 1993, reglamenta los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional, y busca proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los

productores rurales. Esta ley crea incentivos y subsidios a los productos del sector agropecuario y pesquero e instituciones encargadas de su promoción y regulación.

La Ley 13 de 1990 que *“tiene por objeto regular el manejo integral y la explotación racional de los recursos pesqueros con el fin de asegurar su aprovechamiento sostenido.”* En su título II De la conformación del subsector pesquero, en su artículo 11, crea el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura -INPA-, y establece su fin como el de *“contribuir al desarrollo sostenido de la actividad pesquera dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo Pesquero”*. Este instituto está adscrito al Ministerio de Agricultura, y es el encargado de coordinar, regular y controlar las actividades pesqueras y acuícolas, y a la vez, es el ente promotor del desarrollo sostenible de estos recursos. El capítulo IV de esta ley, en sus artículos 36, 37, 38, y 39, establece los lineamientos acerca de la comercialización de los productos pesqueros, facultado al INPA, en la coordinación y adopción de medidas para poner en funcionamiento un sistema ágil y eficiente de comercialización denominada Red Nacional de Comercialización de Recursos Pesqueros.

Dentro de la normatividad sobre el medio ambiente el decreto No. 2256 del 4 de Octubre de 1991 reglamenta la Ley 13 de 1990 establece en su título I, capítulo I, artículo I, las normas básicas que buscan asegurar el manejo integral de la actividad pesquera y acuícola, así como el fomento de la explotación racional de los recursos pesqueros, reglamenta los distintos aspectos relacionados con la actividad pesquera. Entre los aspectos que esta norma reglamenta se encuentran los recursos hidro biológicos, los recursos pesqueros y la clasificación de la pesca, la conformación del Subsector Pesquero, la comercialización, la acuicultura, los modos de adquirir derecho para ejercer la actividad pesquera, las tasas y los derechos de la misma, entre otros. El artículo II de este decreto 2256, establece la función del INPA, otorgándole La administración y manejo de los recursos pesqueros.

El artículo 12 del decreto 2256 define y clasifica la pesca, estableciendo la pesca lacustre como aquella que *“se ejerce en depósitos de aguas naturales o artificiales, sean estas dulces o salobres”*.

La comercialización de los productos pesqueros también es reglamentada en el decreto 2256, en el título III de la Actividad Pesquera en el capítulo IV, en su

artículo 37 establece que el INPA es el encargado de identificar las entidades que tienen relación con la comercialización de los recursos pesqueros y de coordinar las acciones de dichas entidades para lograr un proceso de comercialización que responda a las necesidades y proyecciones de los mercados interno y externo, a través de la Red Nacional de Comercialización de Recursos Pesqueros. El artículo 42 de este capítulo IV, indica que la comercialización de productos pesqueros está sujeta a las disposiciones sanitarias que regulan la materia.

La sección 8 del Permiso de Comercialización del decreto 2256, en el artículo 85 establece que *“para obtener permiso de comercialización; el interesado deberá presentar solicitud, acompañada del plan de actividades, en los términos y con los requisitos que establezca la Junta Directiva del INPA*. El artículo 86 menciona que el permiso es otorgado por el INPA hasta por el término de cinco (5) años. Este permiso autoriza a sus titulares para comercializar los recursos pesqueros según el artículo 87.

Pese a la excelente cobertura de la legislación de los distintos aspectos del sector pesquero, en general la Política Nacional pesquera no ha sido muy funcional, su marco normativo de control y vigilancia en gran parte no se cumple, y algunas de las instituciones que establece la ley, sobre todo las relacionadas con la promoción e incentivos al desarrollo pesquero, hoy en día no existen³³. Ejemplo de ello es el INPA el cual fue suprimido y liquidado en el 2003 por el Decreto 1293, generando un grave vacío institucional el cual ha pretendido ser cubierto por otras entidades gubernamentales, pero sin eficacia. Las funciones del INPA pasaron al Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Incoder³⁴.

En la estructura orgánica del INCODER se creó la Subgerencia de Pesca y acuicultura que asumió las funciones de ordenamiento e investigación que anteriormente cumplía el INPA. El fomento de estas actividades se integró al concepto de desarrollo rural integral en la Subgerencia de Desarrollo Productivo Social del mismo Instituto.

Pese al cambio institucional que significó la liquidación del INPA y la creación del INCODER, el marco legal aún no se ha modificado, aunque en los últimos cinco

³³ Gualdrón Silva, Martha I. Recursos Hidrológicos, Ictiológicos y Pesqueros en la Cuenca Magdalena- Cauca Diagnóstico (caracterización) y Estrategias de Política para la formulación del POMIM. Plan de Manejo de los recursos ictiológicos y pesqueros en el Río Grande de la Magdalena y sus Zonas de Amortización.

³⁴ INCODER < <http://www.incoder.gov.co> > Consulta: marzo de 2008.

años se adelantaron varios esfuerzos interinstitucionales y gremiales tendientes a actualizar la Ley 13 de 1990, la cual fue promulgada antes de la Constitución Política de Colombia de 1991, del Código de Conducta de Pesca Responsable y de otros acuerdos y convenios internacionales en materia pesquera, comercial y ambiental; adicionalmente, no responde de manera adecuada a la evolución que la pesca y la acuicultura han tenido en el país ni a los cambios institucionales ocurridos en la última década.

Medidas de ordenación en Colombia de la Acuicultura

No obstante la normatividad expedida por la autoridad pesquera en acuicultura no ha sido tan amplia como en la pesca, para obtener el permiso de cultivo se debe otorgar información técnica y de infraestructura detallada sobre el proyecto, contar con un plan de manejo ambiental, un adecuado sistema de manejo de aguas y de la especie objeto de cultivo.

Las autoridades pesqueras y ambientales regulan la introducción de especies exóticas al país, el uso de los cuerpos aguas, la implantación de sistemas de producción sostenibles y limpios. La autoridad pesquera regula además de los cultivos para producir semilla y carne, la acuicultura con fines de investigación, el repoblamiento de cuerpos de agua de uso público, la capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología. Algunas normas expedidas en la materia son:

En 1995 se establecieron los requisitos para el cultivo de tilapia roja y plateada (*Oreochromis spp.*) en ambientes naturales o artificiales controlados. También en 1995 se determinaron los requisitos para el repoblamiento activo de las aguas continentales de Colombia y se prohibió el repoblamiento con especies exóticas y trasplantadas de otras cuencas sin permiso de la autoridad pesquera nacional.

Legislación Sanitaria Colombiana en relación con la Comercialización de Productos Pesqueros

En el ámbito legal de la comercialización de productos pesqueros, es vital tener en cuenta la normatividad que regula los aspectos sanitarios. El gobierno es quien establece el control de calidad de bienes ofrecidos a la comunidad, así como otros

aspectos relacionados con su comercialización, según lo establecido en el artículo 78 de la Constitución Política Nacional. Este artículo también menciona que serán responsables, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. Además de la responsabilidad social, esta norma resalta la trascendencia de acatar toda la reglamentación legal relacionada con el tema.

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, es la entidad encargada de controlar el riesgo de contaminación en los alimentos implementando medidas sanitarias y exigiendo el cumplimiento del aseguramiento de la calidad, así como la adopción de sistemas de trazabilidad.

El artículo 564 de la Ley 9 de 1979 establece que le corresponde al Estado como orientador de las condiciones de salud, dictar las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud. En la comercialización del producto pesquero es muy importante reconocer las normas de empaque, etiquetado, manipulación de alimentos, calidad, y las normas de higiene necesarias para cumplir los requerimientos legales. El Decreto 3075 de 1997 regula las actividades que puedan representar factores de riesgo debido al consumo de alimentos. Sus disposiciones aplican, entre otros, a las actividades de vigilancia y control que ejercen las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, y comercialización de alimentos y materias primas para alimentos, dentro de los cuales se encuentran los productos de la pesca para consumo humano. El cumplimiento cabal de los estatutos determinados por los entes de control sanitario, es muy importante, dado que según el artículo 3° del Decreto 3075 de 1997, los productos de la pesca y sus derivados, son alimentos de mayor riesgo en salud pública, siendo responsabilidad de la autoridad sanitaria, verificar que los alimentos de origen animal para consumo humano, dentro de los cuales se encuentran los productos de la pesca, cumplan con los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos de modo que no representen riesgos para la salud. Bajo esta perspectiva la comercializadora *PEZSABOR* ofrecerá un producto que cumpla los más altos estándares de calidad, libre de aditivos y de contaminantes que constituyan un riesgo potencial para la salud humana. Otra norma que reglamenta estos aspectos sanitarios, es la resolución número 0670, del Ministerio de Protección Social, que establece el reglamento técnico de emergencia sobre los

requisitos fisicoquímicos y microbiológicos que deben cumplir los productos de la pesca, en particular pescados, moluscos y crustáceos para el consumo humano.

La legislación colombiana también dispone todo lo referente en cuanto al transporte de pescado, en la resolución No. 002505 DE 2004, del Ministerio de Transporte se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles.

El ministerio de Salud en su Resolución número 00730, adopta el sistema de análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control HACCP, en los productos pesqueros y acuícola para consumo humano, de exportación e importación. En la Resolución número 0228, del Ministerio de Protección Social se establece el procedimiento para la inscripción de fábricas de productos de la pesca y acuicultura para la exportación a la Unión Europea.

Figura 9.20. Amenazas y Oportunidades en el entorno político-jurídico.

FACTORES AMENAZAS	CLASIFICACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Restricciones legales para el sector acuícola		Una restricción para el sector acuícola implica trabas en el proceso de comercialización del alimento.	
OPORTUNIDADES			
Beneficios legales para la constitución de la empresa en la ciudad de Buga.	Un beneficio de exención de impuestos, o de algún otro tipo permitirá a la compañía garantizar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.		

Fuente: Autoras.

9.8.6. Entorno Socio – Cultural

Importancia social en el mundo del aprovechamiento y comercialización de los recursos pesqueros.

Durante las tres últimas décadas el empleo en el sector de la pesca y la acuicultura ha seguido creciendo en muchos países, esto directamente relacionado con el incremento de la producción pesquera. Se estima que en el 2000 participaban directamente en la pesca y la piscicultura a jornada completa o, con mayor frecuencia, a jornada parcial, 35 millones de personas, frente a 28 millones en la década anterior. En el 2000, los trabajadores de la pesca y la acuicultura representaban el 2,6 por ciento de los 1 300 millones de personas económicamente activas en todo el mundo en la agricultura, frente al 2,3 % en 1990³⁵.

Los recursos pesqueros son vitales para la seguridad alimentaria mundial, pues proporcionan más del 15% del suministro total de proteínas animales. Durante los tres últimos decenios, la acuicultura ha crecido, se ha diversificado, se ha intensificado y ha registrado adelantos tecnológicos. El potencial de estos avances para mejorar la seguridad alimentaria local, mitigar la pobreza y mejorar los medios de subsistencia rurales es ampliamente reconocido.

La alta presión de crecimiento demográfico ha producido un aumento del esfuerzo de pesca. Parece probable que, a largo plazo, la oferta de pescado podrá satisfacer la demanda mundial sólo si suben ligeramente los precios reales del pescado. Esto supone que la acuicultura seguirá creciendo, lo que implica que deberán afrontarse las preocupaciones ambientales que plantea.

Consumo Nacional de pescado

Colombia tiene la tercera población más grande de América Latina, sus 42,1 millones de habitantes según el Censo Nacional del DANE (2005), hacen que haya un gran potencial de consumo en su población.

³⁵ FAO. El estado mundial de la pesca y la acuicultura. 2002.

En el 2006, el consumo nacional aparente de productos pesqueros fue de 228.194. El consumo nacional aparente resulta de sumar el volumen de la producción nacional más las importaciones y restar el volumen de las exportaciones: volumen producción + volumen importaciones – volumen exportaciones. En los últimos seis años los indicadores de consumo han mantenido un leve crecimiento en las importaciones.

Tabla 9.20. Evolución del consumo per-cápita a nivel nacional

Año	Producción Nacional	Importaciones	Exportaciones	Demanda aparente	Población consumidora	Consumo Per – cápita
2002	145.621	90.882	83.096	153.407	36.404.770	4.21
2003	161.686	98.314	78.773	181.227	36.941.050	4.91
2004	174.627	101.348	87.955	188.020	37.486.441	5.02
2005	161.192	120.408	92.103	189.497	38.043.725	4.98
2006	181.209	128.564	81.579	228.194	38.546.211	5.92

Fuente: DANE

La tabla 9.20 indica que para 2006 el promedio per cápita de consumo de productos derivados de la pesca y la acuicultura fue de 5.9 kilos por persona año, lo que representa un consumo promedio diario de 16.16 gramos aproximadamente por persona.

En el país, el índice de consumo de pescado está relacionado con determinadas épocas. En marzo, gracias a las festividades religiosas, se incrementa la demanda de los productos pesqueros, por lo que se vende con altos precios. Esto es visiblemente percibido en un municipio como Buga, de tradición Católica. Al principio y al final del año, la preferencia del mercado por las carnes rojas obliga a los comerciantes a bajar los precios del promedio normal, sin embargo en la Costa Atlántica, por ser época de vacaciones y dada la afluencia de turistas, suben los precios de estos productos.

También la estimación del consumo en Colombia, varía en cada región de acuerdo a los precios y su cercanía a los centros de acopio o producción, así como por el arraigo de la cultura de los productos pesqueros. Mientras en las zonas costeras es bajo el consumo de pescado de río, en las poblaciones ribereñas son poco frecuentes los mariscos y el pescado de mar. En las principales ciudades se consumen de ambos tipos de pescado, además de productos importados y procesados de mayor valor.

Las personas de estratos económicos medio y alto tienen una mayor inclinación al consumo de filetes, de pescado fresco de mar y de cultivo, de mariscos (camarón, calamar, ostras, mejillones, etc.) y productos de alto valor agregado. La gente de menores ingresos se inclina por los pescados de aguas continentales (Bocachico, bagre, nicuro, doncella, capaz y pescadilla), pescado seco-salado, sardinas enlatadas y en menor proporción pescado de cultivo (tilapia y cachama)³⁶.

Influencia del sector pesquero en la sociedad de Buga

El municipio de Buga presenta una tradición pesquera alta, gracias a la creación en 1957 en esta ciudad, del Instituto Nacional de Piscicultura Tropical, mediante el cual se realizó la introducción al país de la primera especie de Tilapia que aparece en el ámbito internacional (*Oreochromis mossambicus*). Esta especie en Colombia, originalmente fue destinada para su empleo en piscicultura de auto subsistencia orientada exclusivamente al sector rural, sin embargo su comercio no prospero. A través de este Instituto también se introdujo a la región la Tilapia rendalli, cuyo cultivo tampoco fructifico³⁷.

Buga abastece parte de la demanda regional de pescado gracias a su labor acuícola, principalmente en esta ciudad, se realiza el cultivo de especies como cachama y tilapia³⁸.

³⁶ Beltrán, C & Villaneda, A. 2000. Perfil de la Pesca y la Acuicultura en Colombia. Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura -INPA- 26.

³⁷ Castillo, L. F. 2000. La importancia de la tilapia roja en el desarrollo de la piscicultura en Colombia. Asociación Red Cauca, Alevinos del Valle.

³⁸ INCODER. 2006. Sistema de Información de precios y mercados para la producción acuícola y pesquera.

Figura 9.21. Amenazas y Oportunidades en el entorno socio cultural.

FACTORES AMENAZAS	CLASIFICACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Cambios culturales que impliquen nuevas formas de alimentación		Cambios en la alimentación de los consumidores puede implicar pérdidas significativas del mercado objetivo de la compañía.	
OPORTUNIDADES			
Aumento en el consumo de alimentos con Omega 3 y 6.	La empresa tiene la oportunidad de crecer en el mercado de peces, con la comercialización de este tipo de alimentos que proporcionen esta importante vitamina (Salmón, entre otros)		

Fuente: Autoras.

9.9 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la empresa, se tomó en cuenta la cadena de valor la cual es parte fundamental para saber el desempeño de cada una de las actividades que realiza la empresa, con el fin de mejorar la productividad y por ende prestar un buen servicio con eficiencia y un producto con calidad.

Las siguientes son las actividades primarias y de apoyo que maneja la empresa:

9.9.1. Cadena de Valor

Logística Interna

En la comercializadora esta etapa está basada por la compra de insumos (pescado fresco) lo que refleja una excelente calidad y al mismo tiempo eficiencia en la atención, dando como resultado satisfacción al cliente.

Marketing y Ventas

Se hace necesario desarrollar una campaña publicitaria, la cual, además de divulgar la existencia de la empresa en la ciudad de Buga, desarrollará un mensaje con relación a los beneficios del consumo del pescado para la salud de los individuos, así como el compromiso de la empresa con la calidad del producto, de tal forma que garantice dicho beneficio. Para esto, la empresa debe contar con un logotipo adecuado y un slogan publicitario para generar recordación en los consumidores.

Servicio Post Venta

Pezsabor realizará un seguimiento y un control estricto de las opiniones y sugerencias de nuestros clientes con el fin de tener una mejora continua en cada uno de los procesos.

Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico representa una oportunidad para la comercializadora y demás empresas que se encuentran en la capacidad de enfrentarse a nuevos cambios, por lo que Pezsabor estará a la vanguardia de la tecnología con el fin de que con el tiempo no se convierta en una amenaza por ejecutar procesos desactualizados.

Gestión de los Recursos Humanos

Formar el personal en capacitaciones con el fin de que se tenga un alto rendimiento por parte del equipo de trabajo, hacer partícipe al colaborador de las utilidades generadas, incentivar el respecto por el ser humano, de esta forma se reflejará en el servicio que le demos al cliente.

Actividades de Infraestructura

Todo el personal debe adquirir un compromiso permanente con la comercializadora, con el fin de realizar las actividades de la organización con sentido de pertenencia, el cual se vea reflejado en el servicio a nuestros clientes.

9.9.2. Análisis interno de la comercializadora

Figura 9.21. Fortalezas y Debilidades de la comercializadora Pezsabor Ltda.

FACTORES	CLASIFICACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA
FORTALEZAS			
Aseguramiento continuo del suministro de Pescado para sus actividades de comercialización	Esta característica es de vital importancia para el desarrollo del proyecto, pues el suministro es uno de los procesos más importantes en la cadena de valor de una compañía, pues le garantizará la satisfacción total de los clientes. Dado que uno de los socios es propietario de diez lagos de producción de Pescados, esta será una ventaja comparativa fundamental para el desarrollo de operaciones de comercialización.		
Talento humano capacitado y entrenado para brindar el mejor servicio	Uno de los objetivos estratégicos de la compañía consiste en la consecución de personal calificado para la operación de comercialización de Pescado, y para el continuo entrenamiento y capacitación de los colaboradores. Esto garantizará la rápida fidelización de clientes, que exigen niveles de servicio altos.		
Ubicación estratégica, por cercanía con los puntos de cría y producción de Pescado	Esta fortaleza es de vital importancia, pues garantiza un suministro continuo de la principal materia prima de la comercializadora, y permite una clara negociación con proveedores para el logro de mejores precios de compra.		
Acceso a publicidad	La ciudad de Guadalajara de Buga ofrece excelentes precios para la publicidad radial, televisiva y escrita, en comparación con otros municipios de la región. La publicidad será fundamental para lograr una óptima penetración en el mercado.		
DEBILIDADES			
Capacidad de inversión limitada	La limitación en la inversión para el proyecto impide una entrada más agresiva al mercado de comercialización de Pescado.		
Diversificación del producto	Para efectos del proyecto, inicialmente se tiene concebida una entrada al mercado con la especialidad de la compañía, la cual es Tilapia Roja. Sin embargo, la empresa debe ser consciente de la necesidad de ofrecer en su portafolio de servicios, una variedad significativa de Pescado, y de esta manera garantizar un volumen de ventas óptimo.		
Manejo de un único proveedor	El hecho de manejar un solo proveedor puede traer consecuencias importantes en el desarrollo del proyecto, pues no habrá garantía total de suministro en el tiempo requerido por la comercializadora, lo que afectará el volumen de ventas y la percepción del cliente sobre la empresa.		

Fuente: Autoras.

9.10. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Para la definición de estrategias claras de mercadeo se definen a continuación los objetivos, que interrelacionen los principales elementos que componen la gestión mercadotécnica, en el contexto de la comercializadora Pezsabor.

9.10.1. Objetivos de Mercadeo

- Desarrollar una operación de comercialización acorde con las exigencias de los clientes, y que permita el posicionamiento y captación de nuevos consumidores, en el mercado de la ciudad de Guadalajara de Buga.
- Implementar estrategias de captación de nuevos clientes, para la garantía de altos márgenes de rentabilidad.
- Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores y clientes, para la estructuración de un sistema de Gestión enfocado en el cumplimiento de las especificaciones de las partes interesadas de la compañía.
- Generar recordación en el cliente, a partir de estrategias de publicidad, producto y promoción, para la consolidación de la compañía en la mente del consumidor.

A partir de los objetivos de mercadeo planteados para el proyecto, se definen las estrategias sobre las cuales irá cimentada la puesta en marcha de la comercializadora Pezsabor.

Tabla 9.20.1. Estrategias de mercado en el ámbito Externo.

ESTRATEGIAS DE MERCADO ÁMBITO EXTERNO		
Aspecto	Factor	Estrategia
Productos sustitutos	Amenazas	Desarrollo de programas que resalten en el mercado objetivo de la ciudad de Buga, la importancia del valor nutricional que proporciona el Pescado.
Disminución de la capacidad de compra del cliente.		Incentivar la demanda Pescado, por medio de programas de disminución y control del precio interno del alimento.
Aumento del precio de venta del Pescado por altos costos de producción.		Para esta estrategia se requiere el desarrollo de programas de acopio de Pescado, que garanticen economías de escala por el manejo de altos volúmenes de suministro.
Desplazamiento de la población hacia otros nichos de mercado		Captación de nuevos clientes, y reconocimiento de nuevos canales de mercado.
Nuevos competidores en el mercado		Fuertes estrategias de precios de Pescado y servicio de venta y post venta al cliente.
Cambio en las tendencias alimenticias de la población		Desarrollo de programas que resalten en el mercado objetivo de la ciudad de Buga, la importancia del valor nutricional que proporciona el Pescado.
Rivalidad entre competidores existentes		Alianzas estratégicas con competidores para garantizar una mayor captación de clientes.
Apoyo económico por parte del Gobierno nacional para incentivar la demanda.	Oportunidades	Establecer negocios mutuamente beneficiosos con entidades gubernamentales, que incentiven el consumo del pescado en la región. Ejemplo: Desayunos escolares.
Mayor participación por venta al por menor		Garantizar el suministro continuo del producto para la captación de altos volúmenes de ventas en el mercado.
Disminución de tasas de interés de Bancos y entidades financieras.		Adquisición de préstamos con entidades financieras para la inversión en equipos e infraestructura, que garantice una mayor participación en el mercado.
Aceptación del producto en el mercado		Desarrollo de programas de publicidad y promoción de producto para garantizar posicionamiento en el mercado.
Facilidad al acceso de la materia prima		Desarrollo de un modelo logístico, con base en tamaños económicos de pedido, que garanticen el suministro oportuno, con la menor generación de costos posible.

Fuente: Autoras.

Tabla 9.20.2. Estrategias de mercado en el ámbito Interno.

ESTRATEGIAS DE MERCADO ÁMBITO INTERNO		
Aspecto	Factor	Estrategia
Aseguramiento continuo del suministro de Pescado para sus actividades de comercialización	Fortalezas	Desarrollo de un modelo logístico, con base en tamaños económicos de pedido, que garanticen el suministro oportuno, con la menor generación de costos posible.
Talento humano capacitado y entrenado para brindar el mejor servicio		Capacitación y entrenamiento continuos del personal operativo y administrativo de la comercializadora, que garanticen condiciones óptimas de trabajo.
Ubicación estratégica, por cercanía con los puntos de cría y producción de Pescado		Desarrollo de un modelo de transporte que permita el suministro continuo y al más bajo costo del Pescado.
Acceso a publicidad		Estructuración y divulgación de mensajes publicitarios en medios de comunicación masivos.
Capacidad de inversión limitada	Debilidades	Garantizar y mantener una reserva para inversiones posteriores requeridas por la operación, y que vayan en pro de obtener mejores márgenes de rentabilidad.
Diversificación del producto		Aumentar la línea de productos a comercializar, a partir de la investigación sobre las preferencias de consumo de los clientes.
Manejo de un único proveedor		Establecer convenios con proveedores alternos, previa autorización de la junta directiva, para garantizar un suministro óptimo del producto.

Fuente: Autoras.

Tabla 9.20.3. Estrategias institucionales de Pezsabor.

Evidencia del Estudio de Mercado	Estrategia Institucional
Alto consumo de Pez en la ciudad de Guadalajara de Buga.	Garantizar la infraestructura adecuada en términos de personal, distribución en planta y suministro, para alcanzar la capacidad de ventas deseada.
La salud, como parámetro fundamental para el consumo de Pesado.	Desarrollar programas de divulgación y comunicación sobre los beneficios de consumir Pescado, a través de mensajes publicitarios y campañas promocionales.
Precio de venta competitivo, con respecto al mercado.	Realizar programas de actualización de precios en el mercado, para la garantía de altos márgenes de competencia.
Requerimientos especiales de capacidad de respuesta a los cliente	Una de las fortalezas de la compañía es que uno de sus socios posee lagos de producción de Pescado, lo que garantiza el adecuado suministro de producto a la comercializadora, y de esta manera lograr tiempos de entrega mínimos, con alta calidad asociada.

Fuente: Autoras.

9.10.1. Producto o Servicio

La comercialización de pescado en especial de tilapia roja en la ciudad de Buga representa una gran oportunidad de negocio, debido a que estos alimentos hacen parte de la canasta familiar por ser indispensables en la dieta alimentaria de la población.

En general el consumo de pescado es muy benéfico para la salud del organismo. Las proteínas del pescado tienen un valor biológico elevado, es decir un porcentaje elevado de aminoácidos que son transformados en proteínas humanas para el correcto funcionamiento del organismo. Aportan el omega-3 y el omega-6 tan importantes para evitar el desarrollo de enfermedades cardiovasculares reduciendo los niveles de colesterol.³⁹

³⁹ Fuente: Patricia Estalrich, miembro de la Fundación Española de Nutrición. En: <http://www.agroprofesional.com/especiales/patriciaestalrich/>

La tilapia roja que es uno de los productos potenciales que ofrecerá la comercializadora, en los últimos años han proliferado en el Valle del Cauca la creación de lagos dedicados a la actividad piscícola, concretamente el cultivo de especies con gran demanda para consumo humano; en este grupo se destaca el cultivo de la tilapia roja, la cual, por su exquisito sabor es considerada como “la gallina del agua”, tiene un sabor fresco agradable y pocas espinas. Además, desde el punto de vista nutricional se considera que su nivel de proteína es más elevado que el presentado por las carnes rojas.

Atributo único diferenciador de productos iguales, similares o sustitutos.

Pezsabor comercializará un producto sometido al más estricto control de calidad, desde la reproducción hasta el tratamiento de la carne para su comercialización, lo cual garantiza la entrega de un excelente producto para el consumo humano, conservando sus propiedades nutricionales y asegurando el abastecimiento continuo al mercado. En tal sentido se diferencia de las demás comercializadoras, las cuales se abastecen de productos provenientes de diversos lagos no propios, por lo cual no tienen directamente un control con la calidad del pez.

Desde el punto de vista del producto, el pescado supera en valores nutricionales y beneficios, a otro tipo de productos como las carnes rojas, convirtiéndose en una fuerte competencia para el consumo de éstas últimas.

Conclusiones sobre el producto

Teniendo en cuenta lo anterior, Pezsabor comercializará un producto que se destaca por pertenecer a una línea de alimentos propicios para el consumo humano, con beneficios importantes para la salud de las personas, lo cual es trascendental para el consumidor actual, cada vez más exigente y cuidadoso en la escogencia de los productos que consume. Específicamente, la comercialización de tilapia resulta muy oportuna para contribuir a la salud de la población y la satisfacción del consumidor de todas las edades, lo que es muy importante pues amplía la población objetivo que se beneficia del producto.

De estas características se derivan necesariamente las estrategias que la comercializadora debe manejar para incrementar el consumo y las ventas de la

misma, pues son atributos fundamentales y diferenciadores frente a otros productos semejantes. Por lo tanto, a través de la comercialización de un producto de excelente calidad, la empresa tendrá un impacto positivo en la calidad de vida de la población de la ciudad de Buga.

9.10.2. Calidad

- La variable más importante para el éxito de la empresa es la calidad del producto ofrecido. Por tratarse de un producto alimenticio existe una gran sensibilidad por parte de la población hacia las características del mismo, por lo tanto, es menester de la comercializadora controlar rigurosamente la calidad del producto, para lo cual debe contar con los equipos adecuados para su refrigeración, manejo del producto, excelentes condiciones fitosanitarias, además de establecer controles en el momento de recibir el pescado.
- Capacitar al recurso humano de la empresa entorno a la evaluación de la calidad del pescado, teniendo en cuenta los diferentes métodos existentes de valoración.

9.10.3. Marca

Hace referencia a la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo pueden llevar inclusive a identificar un producto con una marca. Para nuestra aplicación hemos identificado una marca con el mismo nombre de la Comercializadora, nuestra empresa después de haber observado varias alternativas nos decidimos por la siguiente:

PEZSABOR, Donde PEZSABOR fue creado por las autoras pues estábamos reunidas desarrollando el proyecto, se llegó al tema de que los pescados que se cultivan en la Piscícola “Los Lagos” tienen excelente sabor, y a una de las autoras Dulfay Noreña escribió las frases de “PESCADO SABOR” pero no sonaba muy bien ese nombre por lo cual decidimos tomar la frase “PEZ” que unida con “SABOR” surgió “PEZSABOR”.

Características

- Salud
- Bienestar
- Nutrición
- Propiedades alimenticias

9.10.4. Servicios

Los servicios que Pezsabor prestará a sus clientes como valor agregado, es el servicio a domicilio el cual será gratis, además le entregará a sus clientes recetas las cuales ayudarán a nuestros clientes en las diversas formas de preparación del pescado, para Pezsabor es fundamental la atención al cliente pues de este depende las ventas de nuestro producto.

9.10.5. Garantías

“Pezsabor” garantizará a nuestros clientes los productos que adquieran, ya que se cuenta con un producto de calidad, pues es de resaltar que somos los productores de los pescados que se van a comercializar, además de los beneficios en la salud y la aceptación de las personas por el buen servicio.

9.10.6. Precio

La comercializadora debe guiarse en su política de precios, por las condiciones que imponga el mercado, sin embargo, es necesario el control de costos para poder tener la flexibilidad para competir en momentos determinados que dichos precios bajen. Sin embargo, como es política de la comercializadora distribuir un producto de excelente calidad, la empresa no competirá a través de precios.

De acuerdo con una investigación de la competencia, se tiene que el valor por kg de Tilapia es de \$7.320, de \$7.500 para la Cachama, y de \$7.562 para el caso del Bocachico.

9.10.7. Promoción

El producto ofrecido resulta atractivo para el consumidor, desde el punto de vista económico, debido a que su comercialización es realizada directamente por el productor, lo cual significa la eliminación de intermediarios que pueden encarecer el pescado. De esta forma, la comercializadora puede garantizar el abastecimiento del mercado con un producto a un precio bastante adecuado a las características de la plaza.

Sin embargo, las estrategias para promover el consumo del producto y por ende las ventas, giraran entorno a la importancia del consumo de pescado para la salud de los individuos, la frescura del producto y la calidad ofrecida del mismo, debido a que la comercializadora posee sus propios lagos de cría.

Por lo que Pezsabor reforzará su promoción por medio de revistas, volantes y perifoneo.

Pautas radiales

EMISORA RADIO GUADALAJARA:

- ✓ Emisión de una (1) cuña, cada una hasta de 30", en bloque de anunciadores a las 6:30, 7:30, 8:30, 10:30, 11:30, 12:30, 13:30, 14:30, 17:15, 17:30, 17:45, 18:00 horas de la programación informativa, de lunes a viernes.

Valor de la emisión de la cuña por una sola vez, \$3.000, 00.

EMISORA VOCES DE OCCIDENTE LTDA. – BUGA:

- ✓ Programa Mañaneando de 9:30 A.M, valor de la cuña \$3.500,00
- ✓ Por patrocinar una sesión pago mensual de \$300.000.00 que incluye dos (2) pautas de 30" cada una diariamente.

9.10.8. Distribución

Dado que se trata de una comercializadora, el producto se ofrecerá directamente en el punto de venta de la compañía. Una vez que se desarrolle el proyecto, se determinarán nuevas posibilidades de distribución, acordes con las necesidades y expectativas de los clientes. Por esta razón, la investigación de mercado realizada no especifica la posibilidad de ofrecer el producto de otra manera distinta a la convencional.

Para el caso de los domicilios, se manejará esta metodología para el caso de clientes como restaurantes, hoteles y demás, con los que se pueda negociar por cierto periodo de tiempo un volumen específico del alimento. Para esto se deben garantizar medios de transporte con las condiciones de higiene y salud alimentaria, reglamentadas por la secretaría de salud del municipio.

Finalmente, a partir de la implementación de adecuadas estrategias publicitarias y de promoción, será posible dar a conocer la compañía que se pretende crear en la ciudad de Guadalajara de Buga.

9.11. PRONOSTICO DE VENTAS O INGRESOS

Para realizar el pronóstico de ventas en la comercializadora Pezsabor, se tuvieron en cuentas las principales variables revisadas en la investigación de mercado realizada en la ciudad de Guadalajara de Buga.

Como primera medida se consideró la participación potencial en el mercado de la comercialización del Pez. De acuerdo con el objetivo de la compañía, se buscan realizar arduas campañas publicitarias y de conocimiento del producto para garantizar una fuerte penetración en el mercado. En la siguiente tabla se presenta la participación proyectada de la compañía en el mercado para los cinco años de evaluación del proyecto de factibilidad.

Tabla 9.21. Participación en el mercado proyectada.

Participación proyectada en el mercado				
2009	2010	2011	2012	2013
6,00%	7,50%	9,00%	10,00%	11,00%

Fuente: Investigación de mercado.

Una vez obtenida la participación potencial en el mercado objetivo, se realizan las proyecciones de consumo por cada referencia de producto a comercializar. Para esto la información recolectada en el entorno de la ciudad seleccionada para el estudio fue fundamental. Se visitaron los principales establecimientos de comercialización de pez, se indagaron a algunas de las personas propietarias de lagos de cría y producción de estos animales, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 9.22. Participación en el Mercado por referencia de producto

Participación en el mercado por referencia de producto (%)	
Tilapia	65,00%
Bocachico	13,00%
Cachama	9,00%
Trucha	4,00%
Otras	9,00%

Fuente: Autoras.

Con la información obtenida, se realiza a continuación la proyección de ventas en libras de Puz, para cada una de las referencias a comercializar en los cinco años del proyecto de viabilidad económica.

Tabla 9.23. Proyección de ventas, desagregada por referencia a comercializar

PROYECCIONES DE VENTAS DESAGREGADA POR ESPECIE 2009-2013 (LIBRAS)					
Año/ referencia	2009	2010	2011	2012	2013
Tilapia	59.247,79	75.318,76	91.919,01	102.132,24	114.255,33
Bocachico	11.849,56	15.063,75	18.383,80	20.426,45	22.851,07
Cachama	8.203,54	10.428,75	12.727,25	14.141,39	15.819,97
Trucha	3.646,02	4.635,00	5.656,55	6.285,06	7.031,10
Otras	8.203,54	10.428,75	12.727,25	14.141,39	15.819,97
TOTAL	91.150,45	115.875,01	141.413,87	157.126,52	175.777,43

Fuente: Autoras.

9.12. PRESUPUESTO DE MERCADO Y VENTAS

En el presupuesto de mercadeo y ventas se tienen en cuentas los principales gastos en los que incurrirá la compañía anualmente para las estrategias mercadotécnicas y de fuerza de ventas, con el objetivo principal de garantizar el volumen proyectado de ventas.

Tabla 9.24. Presupuesto a Mercadeo y Ventas.

CONCEPTO		Costos Mensuales	Costos Anuales
<u>Gastos de oficina</u>			
- Papelería	\$150.000	\$150.000	\$1.800.000
<u>Promoción y publicidad</u>			
- Publicidad Impresa	\$208.333	\$208.333	\$2.500.000
- Publicidad Radial	\$150.000	\$150.000	\$1.800.000
TOTAL		\$508.333	\$6.100.000

Fuente: Autoras.

10. ESTUDIO TÉCNICO

10.1 TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

10.1.1 Localización Óptima de la Planta

Macro localización: En esta parte hemos tomado tres municipios en los cuales nos podríamos ubicar:

PALMIRA: municipio del departamento colombiano del Valle del Cauca. Se encuentra a una altura de 1.001 m y tiene una temperatura promedio de 23 °C. Dista de Cali 28 km. Palmira es un importante centro en el departamento del Valle tanto por el cultivo y procesamiento de la caña de azúcar, como por la **existencia de una industria diversificada**, pues existe una industria química, de **alimentos** y de materiales de construcción. La arquitectura de la ciudad y sus balnearios la constituyen en centro turístico.

- **UNIVERSIDADES PRINCIPALES:** Universidad del Valle y la Universidad Nacional.
- **POBLACIÓN:** Población (2006), 295.325 habitantes.
- **TEMPERATURA PROMEDIO:** 23 ° C
- **ALTURA M.S.N.M:** 1.001
- **VÍAS DE ACCESO:** 6, Por CALI, Por Rozo, por el Aeropuerto, Por Pradera, Por Candelaria, Por cerrito.
- **AEROPUERTOS:** 1 Ubicado en LA CIUDAD (INTERNACIONAL)

CERRITO: municipio productor de caña de azúcar que cuenta con ingenio azucarero, y la producción de cueros, es muy comercial y posee todos los servicios básicos en un 96% de su cabecera municipal.

- **UNIVERSIDADES PRINCIPALES:** NO TIENE
- **POBLACIÓN:** Población (2006), 65.691 habitantes.
- **TEMPERATURA PROMEDIO:** 24 ° C
- **ALTURA M.S.N.M:** 987
- **VÍAS DE ACCESO:** 4, Por Rozo, Por Palmira, por Ginebra, Por Guacarí.
- **AEROPUERTOS:** No tiene, dista aprox. 35 Km. del aeropuerto.

GUADALAJARA DE BUGA: Ciudad que se encuentra en la zona centro del valle del cauca, conocida a nivel nacional e internacional como la ciudad milagro, la cual es visitada permanentemente por feligreses de nuestro país y del mundo entero, limita por el norte con los municipios de San Pedro y Tuluá, por el oriente con el Departamento del Tolima, por el Sur con los Municipios de Cerrito, Ginebra y Guacarí y por el occidente con el Municipio de Yotoco haciendo límites el río Cauca.

- **UNIVERSIDADES PRINCIPALES:** Universidad del Valle, y la Universidad de Antonio Nariño, Universidad del Quindío.
- **POBLACIÓN:** Población Censo (2.005) 111.487 Habitantes.
- **TEMPERATURA PROMEDIO:** 24 ° C.
- **ALTURA:** 969 Ms. Sobre el nivel del mar (s.n.m.).
- **DISTANCIA EN KM. A CALI:** 73 Km, Horas: 1.

- **VÍAS DE ACCESO:** 6, por el norte con los municipios de San Pedro y Tuluá, por el oriente con el Departamento del Tolima, por el Sur con los Municipios de Cerrito, Ginebra y Guacarí y por el occidente con el Municipio de Yotoco haciendo límites el río Cauca.
- **AEROPUERTOS:** Posee gran cercanía a aeropuertos internacionales como son: "Alfonso Bonilla Aragón" en Palmira y el "Matecaña" en Pereira Capital del departamento de Risaralda y cuenta también con los aeropuertos de carga "Santa Ana" localizado en Cartago ciudad al norte del Departamento del Valle y el de "Farfán" en Tuluá para algunos vuelos nacionales.

FACTORES SELECCIONADOS COMO DETERMINANTES PARA LA MACRO LOCALIZACIÓN:

- **MATERIA PRIMA DISPONIBLE:** Este es un factor fundamental dado que el negocio se trata de una comercializadora, por lo tanto en la medida en que haya una mayor cobertura y disponibilidad en el alimento, se garantizarán mejores condiciones de competitividad en el mercado, y por ende de rentabilidad en toda la cadena de valor.

Como se ha descrito en apartados anteriores, se tiene la disponibilidad, por parte de uno de los socios mayoritarios, de piscinas adecuadas al mantenimiento de los peces, por lo cual se convierte en una ventaja comparativa fuerte, frente a las empresas del sector.

- **CERCANÍA DEL MERCADO:** la distribución de nuestro producto va tener varias alternativas y en todas ellas la distancia juega un papel importante inicialmente por costos de transporte, ya que nosotros poseemos nuestros propios lagos de pesca y estos se encuentran en Ginebra Valle municipio que se encuentra a 15 minutos de Guadalajara de Buga. La empresa, de acuerdo con los estudios de macro localización, estará ubicada en un sitio tal que

satisfaga las principales exigencias del mercado potencial evaluado en el presente proyecto.

- **POBLACIÓN:** es claro que mientras más población de la que requerimos esté cerca mejor va a ser para nuestra empresa.
- **SERVICIOS PÚBLICOS:** importante porque estamos tratando con alimentos, lo cual significa que sin una buena red de acueducto, energía (para el proceso) y alcantarillado no se puede llevar a cabo el proceso y la instalación de la planta. El teléfono o Móvil y el Internet también son importantes.
- **BENEFICIOS TRIBUTARIOS:** hemos considerado que unos buenos beneficios tributarios hacen que en últimas la utilidad de la empresa y el precio del bien sean adecuados.

Método de Localización por Puntos Ponderados

Tabla 10.1. Ponderación de Macro Localización de la Planta

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN			PONDERACIÓN		
		PALMIRA	BUGA	CERRITO	PALMIRA	BUGA	CERRITO
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	0,35	9	9	9	3,15	3,15	3,15
CERCANÍA DEL MERCADO	0,2	7	10	7	1,4	2	1,4
POBLACIÓN	0,1	10	9	6	1	0,9	0,6
SERVICIOS PÚBLICOS	0,25	5	8	9	1,25	2	2,25
BENEFICIOS TRIBUTARIOS	0,1	6	10	6	0,6	1	0,6
TOTAL	1				7,4	9,05	8

Fuente: Evaluación de Proyectos, Gabriel Bacca Urbina. Cuarta edición.

Se ha obtenido, por lo tanto, a Guadalajara de Buga como la ciudad que más se adapta a las condiciones escogidas por las líderes del proyecto. Ahora vamos a determinar la zona donde más conviene ubicar la planta dentro de la ciudad de Buga.

10.1.2. Micro localización del proyecto

Tabla 10.2. Calificación de factores para micro localización del proyecto

ZONAS		CALIFICACIÓN				
FACTOR	PESO	NORTE	SUR	CENTRO	ORIENTE	OCCIDENTE
CERCANÍA DEL MERCADO	0,2	6	6	7	6	8
CERCANÍA CON CENTROS DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS	0,4	7	5	8	5	7
SERVICIOS PÚBLICOS	0,3	8	5	6	6	5
ACCESO A LAS INSTALACIONES	0,1	4	8	8	4	4
TOTAL	1					

Fuente: Autoras.

Tabla 10.3. Ponderación de factores para micro localización del proyecto

ZONAS		PONDERACIÓN				
FACTOR	NORTE	SUR	CENTRO	ORIENTE	OCCIDENTE	
CERCANÍA DEL MERCADO	1,2	1,2	1,4	1,2		1,6
CERCANÍA CON CENTROS DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS	2,8	2	3,2	2		2,8
SERVICIOS PÚBLICOS	2,4	1,5	1,8	1,8		1,5
ACCESO A LAS INSTALACIONES	0,4	0,8	0,8	0,4		0,4
TOTAL	6,8	5,5	7,2	5,4		6,3

Fuente: Autoras.

Se ha podido observar que la zona que más obtuvo las disposiciones dadas por nosotros fue la zona centro, la cual es ideal para ubicar nuestra comercializadora ya que en esta zona es donde se encuentra ubicado el mayor porcentaje del comercio de la ciudad y lugar donde confluyen tradicionalmente los consumidores para abastecerse de los alimentos.

Descripción Del Proceso De Manipulación Del Pescado

Compra de la Materia Prima

La materia prima será adquirida de la Piscícola “Los Lagos” pues como lo hemos venido mencionando en el transcurso de nuestro proyecto, “Pezsabor” contará con sus propios Lagos de pesca es decir que seremos productores y

comercializadores, lo que hace que se elimine los intermediarios los cuales encarecen el pescado en el mercado. Con ello se garantizará a los clientes los productos que adquieran, además de los beneficios Precio/Calidad que obtendrán. Aunque cabe mencionar que para efectos del presente proyecto de grado se han definido límites con respecto al alcance del trabajo, los cuales están demarcados por la factibilidad de un negocio de comercialización de Peces, y no por la producción.

Como la calidad es primordial para “Pezsabor”, se tendrá un estricto control de los Lagos de pesca con el objetivo de que cumplan con todos los requisitos exigidos por la ley para el cultivo del pescado, con el fin de brindarle al consumidor un producto fresco, confiable, y que cumpla con todos los requisitos sanitarios exigidos, pues de la calidad de nuestra materia prima depende el valor de nuestro producto final.

Transporte de los Animales

La Piscícola “Los Lagos” es la encargada de extraer los pescados (materia prima) de los lagos, y de la observación del animal con el fin de que se encuentre en optimas condiciones para el consumo humano, luego es llevado en barriles con agua helada hasta las instalaciones donde se realiza el proceso de sacrificio del pescado, en este lugar se realiza la descamación, destripación, y lavado de los pescados, los cuales son puestos en empaques de icopor con bastante hielo debidamente sellados, esto se realiza con el fin de conservarlos frescos, para luego ser colocados en un camión especial para transporte de alimentos, dicho camión los llevará hasta el punto de venta.

Corte, Empacado, y Comercialización del pescado

Al iniciar el día laboral se procede a retirar el pescado del cuarto frío para ser organizado en los exhibidores panorámicos permitiendo clasificar los diferentes tipos de pescado que se comercializará como por ejemplo: Tilapia, Bocachico, y Cachama que a su vez se clasifican así:

- Tilapia entera o fileteada
- Bocachico entero
- Cachama entera o fileteada

La exhibición de los diferentes pescados se realiza con el fin de que los clientes puedan apreciarlas y decidir con base a los precios también expuestos, el tipo de pescado a comprar y la cantidad.

Cuando los clientes llegan se le pregunta como desean el pescado si fileteado o entero, de esta forma se procede a empacar el pescado de acuerdo a la presentación que el cliente ha escogido.

Una vez finalizado el día se procede a retirar el pescado sobrante de los exhibidores para ingresarla de nuevo al cuarto frío, lugar en el que permanecerá hasta el día siguiente para reiniciar el proceso de ventas.

Es importante mencionar que desde el momento de ingresar el pescado al cuarto frío para su maduración, las mismas deben de tener un periodo de rotación y conservación máximo de cinco (5) días en el punto de venta, una vez cumplido este tiempo se inicia nuevamente el proceso de compra de la materia prima.

Adquisición de Equipos necesarios

La maquinaria y equipo para el funcionamiento de la Comercializadora Pezsabor se compone principalmente por el cuarto frío y los enfriadores para la refrigeración del producto. Adicional a esto, se requieren de balanzas electrónicas para el correcto pesaje, pesas, canastas para recepción del pescado, cuchillos, muebles y enseres, y un computador para sistematizar la información contable, administrativa y de ventas. En la sección del estudio financiero se presentan los costos de estos equipos, los cuales hacen parte del plan de inversión.

Tabla 10.4. Requerimientos de equipos para el funcionamiento de la empresa

Equipo	Especificaciones	Cantidad
Cuarto Frío	Con la característica primordial de mantener un área específica con un nivel de temperatura de 0° C a 5° C, con humedad relativa por debajo del 60%	1
Balanza electrónica	Balanza electrónica con un error máximo de 0.05 g, de manera que tanto el cliente, como la comercializadora se vean beneficiadas por una operación justa para ambas partes	1
Enfriadores	Enfriadores de 2.5 m de longitud, con capacidad para 250 kg de Pez en sus diferentes presentaciones.	2
Pesa	Se requiere una pesa con un error de tolerancia mayor al de la balanza electrónica, cuyo objetivo es el de realizar el peso a grandes volúmenes de producto.	1

Fuente: Autoras.

Necesidades de equipos, muebles y enseres administrativos

A continuación se presentan los principales equipos y enseres que la empresa requiere para llevar a cabo sus labores de comercialización y venta de sus productos a ofertar. Con ayuda de estos elementos se pretenden generar operaciones que cumplan a cabalidad con las principales exigencias de los clientes de la región.

Tabla 10.5. Requerimientos de equipos de oficina

Equipos y Enseres	Cantidad
Computador	1
Impresora Multifuncional	2
Fax	1
Caja registradora	1
Sumadora	1
Escritorio	2
Silla	4
Mostrador	1
Vitrinas	1

Fuente: Autoras.

10.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LA COMERCIALIZADORA

La distribución en planta de la comercializadora Pezsabor debe adaptarse a una serie de condiciones básicas exigidas, tanto por la secretaría de salud, como el INVIMA, puesto que se trata de una empresa que manipula alimentos, por lo cual el cumplimiento de la normatividad legal es fundamental a la hora de poner en marcha este tipo de proyectos.

Tabla 10.6. Descripción de las áreas de la empresa

ÁREA	BASE DE CÁLCULO	Mt2
1. Cuarto frío para almacenamiento del pescado	1. Se utilizará 3.0 ms de frente y 4.0 ms de fondo por 3.0 ms de alto.	7
2. Área de corte del pescado	2. Se requiere un espacio de 2 ms para manipular el pescado y una mesa de acero inoxidable de 1 m de ancho por 2 ms de largo para realizar los cortes según las presentaciones del pescado que el cliente requiera.	2
3. Área de consumidores	3. 4 ms de frente por 3 ms de fondo	7
4. Área de venta	4. 4 ms de frente por 4 ms de fondo	8
5. Baños	4. Una (1) batería sanitaria convencional de 2.0 * 2m	4
6. Oficina	5. Espacio de Oficina	5
7. Zona de acceso y recibimiento del pescado	7. 2 ms de frente por 7 ms de fondo	9

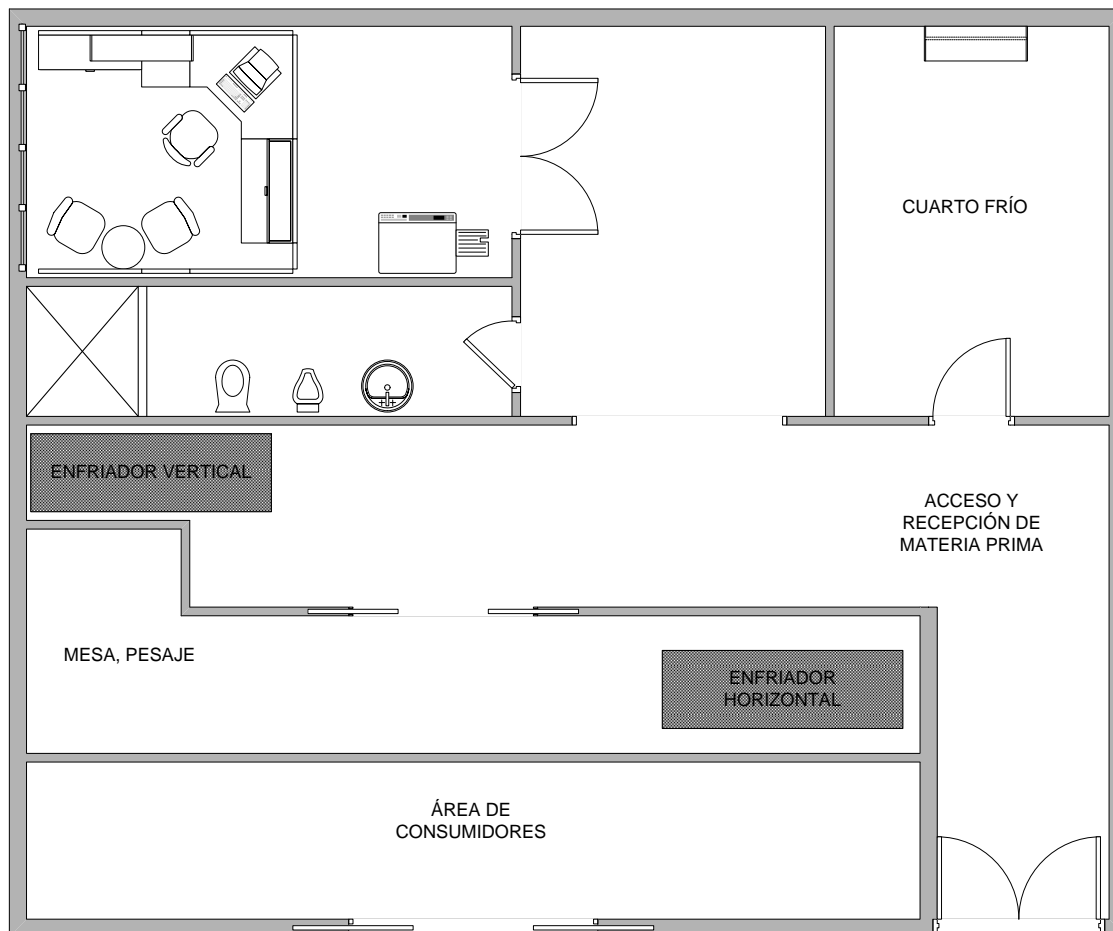
Fuente: Autoras.

Tabla 10.7. Distribución en metros cuadrados de las principales áreas de la empresa.

ÁREA	Mt2
Área total de operación y venta del punto	33
Oficina y baño	9
TOTAL	42

Fuente: Autoras.

Figura 10.1. Distribución en planta propuesta de las instalaciones de la empresa



Fuente: Autoras.

10.1.5.1 Calculo de la Mano de Obra Necesaria

Tabla 10.8. Cálculo de la Mano de Obra Necesaria

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO DE OPERACIÓN	MANO DE OBRA NECESARIA	TIEMPO TOTAL DÍA
1	Clasificación	20"		20"
2	Fileteado	30"		30"
3	Empacado	40"		40"
4	Limpieza	10"		10"
		100"	2 operarios	100"

Fuente: Autoras.

10.3. COMPONENTE ORGANIZACIONAL

10.3.1. Políticas Operativas de la Comercializadora

Atención al Cliente

Esta política es sumamente importante para la empresa, por lo que se debe mejorar continuamente la atención al cliente como medio para lograr su fidelización, pues no solo se trata de “agradar” esporádicamente a los clientes, con el fin de captar una base de clientes o consumidores.

Compromiso

Comprometerse para “Pezsabor” va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado, teniendo sentido de pertenencia con cada una de las funciones que desempeñemos para un bien común.

Trabajo en equipo

“Pezsabor” se enfatizará en el trabajo en equipo pues para nosotros es importante que exista confianza, compromiso, coordinación, y comunicación, entre los colaboradores con el fin de cada proceso que se realice dentro de la comercializadora cumpla con los objetivos propuestos.

Respeto

Vital para la comercializadora, ya que es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo, son valores fundamentales para hacer posibles las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre las personas ya que son condiciones indispensables para que surja la confianza en las comunidades sociales.

10.3.3. Organización de la Empresa

El propósito de la organización es volver eficaz a la misma mediante la cooperación humana, además de organizar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa, por lo cual existen niveles organizacionales con el fin de saber el límite de personas a las que puede controlar un administrador de una manera efectiva. A continuación veremos el organigrama de la comercializadora “Pezsabor”.

Organigrama General



10.3.4. Funciones De Los Cargos

Gerente General o Administrador

Nombre del cargo: Administrador o Gerente

Nombre del cargo del jefe inmediato: Junta Directiva

Función básica y propósito del cargo: Principal responsable de que se cumplan los objetivos trazados por la empresa, orientar a los trabajadores para que cumplan sus tareas de la mejor manera posible.

Dimensiones operativas del cargo.

- Número de personas subordinadas directas: 4
- Número de personas subordinadas indirectas: Variables por contratación (Contador externo)

Responsabilidad del cargo:

Tabla 10.9. Responsabilidades de cargo Administrador

Resultados Esperados	Actividades Específicas	Habilidades Funcionales
Continuidad operacional de la compañía en el tiempo	Planear la ejecución de programas de expansión del negocio. Dar apoyo técnico al área de ventas.	Conocimiento del proceso de producción del pescado y la calidad del producto.
Satisfacción de los clientes y lograr su fidelidad	Coordinar la realización de los programas planeados y la satisfacción plena del cliente	Servicio al cliente
Satisfacción de los colaboradores mayor compromiso del personal a cargo	Dirigir programas encaminados al desarrollo del personal a cargo.	Manejo de personal

Fuente: Autoras.

Vendedor 1 y 2

Nombre del cargo: Vendedor 1 y 2

Nombre del cargo del jefe inmediato: Gerente o Administrador

Función básica y propósito del cargo: los vendedores son las personas encargadas de la atención al cliente, representar la empresa, captar y transmitir los cambios en el mercado o en las preferencias del cliente.

Dimensiones operativas del cargo.

- Número de personas subordinadas directas: 0

Tabla 10.10. Responsabilidades de cargo Vendedor

Resultados Esperados	Actividades Específicas	Habilidades Funcionales
Satisfacción de los clientes y lograr su fidelidad	Atención oportuna y amable del cliente	Servicio al cliente
Soporte y apoyo al cliente	Asesorar y aconsejar al cliente de acuerdo con sus necesidades y expectativas.	Conocimiento preciso del producto que se vende.
Incrementar las ventas	Ser eficiente en la atención al cliente	Servicio al cliente
Lograr la captura de clientes nuevos	Conquistar la preferencia de los clientes.	Mercadeo y ventas
Conocer mejor al cliente	Captar las nuevas preferencias y expectativas del cliente	Servicio al cliente
Manejar la imagen de la empresa.	Portar distintivos de la empresa y entregar publicidad directa al cliente.	Manejo de imagen corporativa

Fuente: Autoras.

Operador de Cuarto Frío

Nombre del cargo: Operador cuarto frío

Nombre del cargo del jefe inmediato: Administrador

Función básica y propósito del cargo: es el encargado de la recepción del producto, la manipulación del mismo y la operación del cuarto frío, para lo cual deberá tener conocimientos técnicos básicos al respecto, así como un muy buen conocimiento sobre la forma de manipular el pescado.

Dimensiones operativas del cargo.

- Número de personas subordinadas directas: 0
- Número de personas subordinadas indirectas: No aplica

Tabla 10.11. Responsabilidades de cargo operador cuarto frío

Resultados Esperados	Actividades Específicas	Habilidades Funcionales
Manejo adecuado del pescado	Recepción rápida del producto y almacenamiento.	Conocimiento del producto
Manejo de inventarios	Realizar el seguimiento del abastecimiento del producto	Contables

Fuente: Autoras.

Mensajero

Nombre del cargo: Mensajero

Nombre del cargo del jefe inmediato: Administrador, vendedores.

Función básica y propósito del cargo: Es el encargado de realizar las diligencias propias del negocio y dar apoyo a los requerimientos de las demás áreas.

Dimensiones operativas del cargo.

- Número de personas subordinadas directas: No aplica
- Número de personas subordinadas indirectas: No aplica

Tabla 10.12. Responsabilidades de cargo Mensajero

Resultados Esperados	Actividades Específica	Habilidades Funcionales
Satisfacción cliente interno	Ejecución de diligencias y requerimientos del negocio	

Fuente: Autoras.

10.3.5. Selección de Personal

Reclutamiento

Es buscar los candidatos para ocupar los diferentes cargos de la empresa. Esta etapa será llevada a cabo por la comercializadora “Pezsabor” a través de avisos clasificados por internet, y a partir de la información que puedan suministrar empresas del sector. De igual manera se contactarán personas recomendadas por el gremio, las cuales deberán contar con buenas referencias y una amplia trayectoria en el campo de acción por requerirse personal experto en el tratamiento del pescado.

Selección

Este procedimiento se ejecuta mediante actividades propias adoptadas por cada organización, todas estas actividades tiene como objeto principal la adecuada selección del personal para cada cargo.

La comercializadora de pescado “Pezsabor” adoptará un proceso de selección sencillo el cual consistirá en la recepción de las hojas de vida, entrevista personal, pruebas de conocimiento y exámenes médicos.

Contratación

Se realizará inicialmente con la firma de un contrato a tres (3) meses, en el cual se deberán quedar consignadas las condiciones de trabajo, deberes y derechos de

las partes y el salario pactado, a continuación se realizará la entrega de la dotación y del manual de funciones de la empresa, se suministrará una inducción la cual incluirá la presentación ante los compañeros de trabajo y un recorrido por las instalaciones de la empresa.

Aspectos Laborales

Los horarios establecidos para todo el personal será de 8 horas diarias, de lunes a sábado, teniendo dos (2) horas de almuerzo.

➤ ¿Beneficios?

- Descanso Dominical
- Prestación de Ley
- Vacaciones Legales
- Nomina Quincenal
- Dotación Legal

10.3.6. Sobrecarga Laboral (Administrativa y Operativa)

Para liquidar sobrecarga laboral, se tomo como soporte la siguiente tabla:

Tabla 10.13. Sobrecarga Laboral

CONCEPTO	ÁREA OPERATIVA	ÁREA ADMINISTRATIVA
Sueldo Base	455.000	745.000
Auxilio de Transporte	55.000	55.000
TOTAL	510.000	800.000

Fuente: Las Autoras

Sueldos y salarios de administración

Tabla 10.14. Sueldos y salarios de Administración

CONCEPTO	MES	AÑO
Gerente	800.000 ⁴⁰	9.600.000
Subtotal	800.000	9.600.000
Prestaciones(carga Laboral)	494.184	5.930.208
Total salario Administración	1.294.184	15.530.208

Fuente: Autores.

⁴⁰ Este valor es la suma del salario mínimo legal vigente más auxilio de transporte

La carga laboral del Gerente General se discrimina a continuación:

Tabla 10.15. Carga laboral Gerente General.

PROYECCIÓN COSTOS LABORALES					
GERENTE	2009	2010	2011	2012	2013
Salario	800.000,00	828.320,00	856.814,21	884.574,99	883.204,09
1. Prestaciones sociales					
Cesantías (8,33%)	66.400	68.751	71.116	73.420	73.420
Intereses Cesantía (12%)	96.000	99.398	102.818	106.149	106.149
Prima Servicios (8,33%)	66.640	68.999	71.373	73.685	73.685
Vacaciones (4,17%)	33.360	34.541	35.729	36.887	36.887
Subtotal	262.400	271.689	281.035	290.141	290.141
2. Parafiscales					
Sena (2%)	16.000	16.566	17.136	17.691	17.691
ICBF (3%)	24.000	24.850	25.704	26.537	26.537
Caja Compensación (4%)	32.000	33.133	34.273	35.383	35.383
Subtotal	72.000	74.549	77.113	79.612	79.612
3. Aportes Patronales					
Salud (8%)	64.000	66.266	68.545	70.766	70.766
Pensión (11,625%)	93.000	96.292	99.605	102.832	102.832
A.R.P. (0,348%)	2.784	2.883	2.982	3.078	3.078
Subtotal	159.784	165.440	171.132	176.676	176.676
Número de trabajadores	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
TOTAL ANUAL	15.530.208	16.079.977	16.633.129	34.344.084	17.172.042

Fuente: Autoras.

Sueldos y salarios operativos

Tabla 10.15. Total salarios Ventas y Distribución a Cancelar

CONCEPTO	MES (\$)	AÑO (\$)
Vendedor 1	510.000	6.120.000
Prestaciones(carga Laboral)	315.196	3.782.352
Total salarios operativos	825.196	9.902.352
Vendedor 2	510.000	6.120.000
Prestaciones(carga Laboral)	315.196	3.782.352
Operador de cuarto frío	510.000	6.120.000
Prestaciones(carga Laboral)	315.196	3.782.352
Mensajero	510.000	6.120.000
Prestaciones(carga Laboral)	315.196	3.782.352
Total salarios Ventas y Distribución	3.300.169	39.602.030

Fuente: Autoras.

Finalmente, la carga laboral para los empleados operativos se presenta a continuación:

Tabla 10.16. Carga laboral Ventas y distribución.

PROYECCIÓN COSTOS LABORALES VENTAS Y DISTRIBUCIÓN					
Ventas y distribución	2009	2010	2011	2012	2013
Salario	510.000,00	528.054,00	546.219,06	545.162,95	563.042,60
1. Prestaciones sociales					
Cesantías (8,33%)	42.330	43.828	45.336	46.805	46.805
Intereses Cesantía (12%)	61.200	63.366	65.546	67.670	67.670
Prima Servicios (8,33%)	42.483	43.987	45.500	46.974	46.974
Vacaciones (4,17%)	21.267	22.020	22.777	23.515	23.515
Subtotal	167.280	173.202	179.160	184.965	184.965
2. Parafiscales					
Sena (2%)	10.200	10.561	10.924	11.278	11.278
IBA (3%)	15.300	15.842	16.387	16.917	16.917
Caja Compensación (4%)	20.400	21.122	21.849	22.557	22.557
Subtotal	45.900	47.525	49.160	50.752	50.752
3. Aportes Patronales					
Salud (8%)	40.800	42.244	43.698	45.113	45.113
Pensión (11,625%)	59.288	61.386	63.498	65.555	65.555
A.R.P. (0,348%)	1.775	1.838	1.901	1.962	1.962
Subtotal	101.862	105.468	109.096	112.631	112.631
Número de Trabajadores	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
TOTAL MOD MENSUAL	3.300.169	3.416.995	3.534.540	3.649.059	3.649.059
TOTAL MOD ANUAL	39.602.030	41.003.942	42.414.478	43.788.707	43.788.707
Total Talento Humano mensual	4.594.353	4.756.993	4.920.634	5.080.062	5.080.062
Total Talento Humano anual	55.132.238	57.083.920	59.047.606	60.960.749	60.960.749

Fuente: Autoras.

10.3.7. Relaciones De Trabajo

Las Relaciones Humanas o de trabajo son las encargadas de crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana, logrando así un excelente clima organizacional.

10.3 MARCO LEGAL

Legislación Colombiana de Emprendimiento

El gobierno colombiano ha establecido distintas leyes así como normas generales y específicas que reglamentan la creación de empresas. También existe una legislación que contempla medidas de apoyo a la actividad emprendedora. El ámbito legal e institucional sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases parte de la Constitución Política Colombiana, específicamente en el Título XII del Régimen Económico y de Hacienda Pública, en el Artículo 333, que establece la libertad económica y considera a la empresa como la base para el desarrollo. Concretamente, el artículo plantea: *“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...].”*

La política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia se enuncia en la Ley marco 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley MIPYME, la cual tienen como objetivo *“Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”*. En este artículo se faculta al gobierno nacional para estipular temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas. También esta ley, refiriéndose al establecimiento y creación de empresas autoriza al Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el Artículo 51 de la Ley 550 de 1999, o ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, confiere a las pequeñas y medianas empresas.

Otra normativa muy significativa que busca impulsar la creación de empresas es la ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento o Ley 1014 de 2006, la cual tiene por objeto incentivar y desarrollar el espíritu emprendedor a través del establecimiento de un marco jurídico e institucional. Este código instaure mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial mediante el fortalecimiento de un sistema público y la creación de redes de instrumentos de fomento productivo.

La ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, en su artículo 5 constituye la Red Nacional para el Emprendimiento, la cual determina las políticas y el plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura de creación de empresas. Esta ley también establece como responsabilidad del estado la incentivación del emprendimiento a través de la educación y de la disposición de recursos públicos. La implementación de programas que promueven la creación de empresas, ha sido un aspecto positivo del gobierno actual. Programas como Emprendedores, que buscan desarrollar el emprendimiento innovador entre sectores jóvenes de la población, son ejemplo de ello.

Legislación Sanitaria Colombiana en relación con la Comercialización de Productos Pesqueros

En el ámbito legal de la comercialización de productos pesqueros, es vital tener en cuenta la normatividad que regula los aspectos sanitarios. El gobierno es quien establece el control de calidad de bienes ofrecidos a la comunidad, así como otros aspectos relacionados con su comercialización, según lo establecido en el artículo 78 de la Constitución Política Nacional. Este artículo también menciona que serán responsables, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. Además de la responsabilidad social, esta norma resalta la trascendencia de acatar toda la reglamentación legal relacionada con el tema.

El artículo 564 de la Ley 9 de 1979 establece que le corresponde al Estado como orientador de las condiciones de salud, dictar las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud. En la comercialización del producto pesquero es muy importante reconocer las normas de empaque, etiquetado, manipulación de alimentos, calidad, y las normas de higiene necesarias para cumplir los requerimientos legales. El Decreto 3075 de 1997 regula las actividades que puedan representar factores de riesgo debido al consumo de alimentos. Sus disposiciones aplican, entre otros, a las actividades de vigilancia y control que ejercen las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, y comercialización de alimentos y materias primas para alimentos, dentro de los

cuales se encuentran los productos de la pesca para consumo humano. El cumplimiento cabal de los estatutos determinados por los entes de control sanitario, es muy importante, dado que según el artículo 3° del Decreto 3075 de 1997, los productos de la pesca y sus derivados, son alimentos de mayor riesgo en salud pública, siendo responsabilidad de la autoridad sanitaria, verificar que los alimentos de origen animal para consumo humano, dentro de los cuales se encuentran los productos de la pesca, cumplan con los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos de modo que no representen riesgos para la salud. Bajo esta perspectiva la comercializadora *PEZSABOR* ofrecerá un producto que cumpla los más altos estándares de calidad, libre de aditivos y de contaminantes que constituyan un riesgo potencial para la salud humana. Otra norma que reglamenta estos aspectos sanitarios, es la resolución número 0670, del Ministerio de Protección Social, que establece el reglamento técnico de emergencia sobre los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos que deben cumplir los productos de la pesca, en particular pescados, moluscos y crustáceos para el consumo humano.

La legislación colombiana también dispone todo lo referente en cuanto al transporte de pescado, en la resolución No. 002505 DE 2004, del Ministerio de Transporte se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles.

11. ESTUDIO ECONÓMICO- FINANCIERO

Una vez realizados los correspondientes análisis de productos, de mercado y el estudio técnico corresponde la presentación del estudio económico del proyecto para la puesta en marcha de una comercializadora de pescado “Pezsabor”.

En este análisis se tendrá en cuenta las condiciones del mercado en cuanto a expectativas de los clientes, el presupuesto de ventas, el capital para iniciar la empresa y los resultados financieros que implican la inversión.

El estudio económico y financiero parte de unos parámetros básicos, los cuales son fundamentales para el desarrollo del mismo.

11.1. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

El proceso de evaluación pretende modelar el comportamiento financiero de la organización durante un período de cinco años, estableciendo una serie de relaciones entre diferentes eventos, valores y cuentas, con el fin de generar un modelo que permite efectuar proyecciones a futuro respecto de los principales indicadores. En el presente caso se utilizaron los siguientes supuestos básicos, o parámetros, para desarrollar el modelo de evaluación financiera. Se pretende por lo tanto estructurar un análisis financiero acorde con la situación financiera y económica actual del país. Esto permitirá realizar mejores apreciaciones con respecto a la factibilidad del negocio.

Tabla 11.1. Principales parámetros para el análisis financiero del proyecto.

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
IPC Colombia	4,38%	3,54%	3,44%	3,24%	3,08%	3,00%
IPP Colombia	3,19%	3,03%	3,16%	2,50%	2,57%	2,70%
Índice de Crecimiento poblacional (anual)	1,70%					
Mezcla financiera - Capital social	35,00%					
Mezcla financiera - Crédito	65,00%					
Impuesto a la Renta	34%					
Impuesto de Industria de víveres ⁴¹	0,20%					
Margen de intermediación (Precio de venta/precio de compra)	23,00%					
Costo de Capital Socios	30,00%					
Tasa E.A. Crédito	26,38%					
Tasa Mensual Crédito	1,97%					
Plazo del crédito	5 años	60	meses			
Políticas de Cuentas por Cobrar	5	días				
Políticas de Inventario	2	días				
Política de Compras	15	días				

Fuente: DIAN

En los valores anteriores se encuentran incluidas las proyecciones de inflación para el horizonte de evaluación, así como algunos valores de impuestos e indicadores de políticas financieras básicas.

Por otro lado, con el fin de pronosticar de la mejor manera el comportamiento de los precios del pescado en el horizonte de planeación, se utilizó la siguiente información histórica⁴² sobre los precios mayoristas de los tipos de pescado que se contempla comercializar:

⁴¹ Corresponde al impuesto para establecimientos de venta de víveres.

⁴² <http://www.agrocadenas.gov.co> 2 de Abril de 2008

Tabla 11.2. Precios de la tilapia en el mercado

Periodo	Valor (\$/Lb)
feb./2008	5.083,50
ene/2008	5.100,00
dic./2007	2.780,50
nov./2007	2.588,50
oct./2007	2.558,50
sep./2007	2.436,50
ago./2007	2.283,50
jul./2007	2.262,50
jun./2007	2.271,50
muy/2007	2.483,50
mar/2007	2.475,00
feb./2007	2.573,50
ene/2007	2.587,50
PROMEDIO	2.883,42

Fuente: Información arrojada por estudio de mercado
En Guadalajara de Buga y sectores aledaños

Tabla 11.3. Precios del Bocachico en el mercado

Periodo	Valor (\$/Lb)
feb./2008	2.385,00
ene/2008	2.529,50
dic./2007	2.771,00
nov./2007	3.156,50
oct./2007	3.295,50
sep./2007	3.150,00
ago./2007	3.625,00
jul./2007	3.083,50
jun./2007	3.750,00
muy/2007	3.104,00
abr./2007	2.805,50
mar/2007	2.750,00
feb./2007	2.500,00
ene/2007	2.803,50
PROMEDIO	2.979,21

Fuente: Información arrojada por estudio de mercado
En Guadalajara de Buga y sectores aledaños

Tabla 11.4. Precios de la Cachama en el mercado

Periodo	Valor (\$/Lb)
feb./2008	3.000,00
ene/2008	3.255,50
dic./2007	2.980,50
nov./2007	2.967,50
oct./2007	3.133,50
sep./2007	2.918,50
ago./2007	2.725,00
jul./2007	2.683,50
jun./2007	2.740,00
muy/2007	3.000,00
abr./2007	3.000,00
mar/2007	3.000,00
feb./2007	3.000,00
PROMEDIO	2.954,15

Fuente: Información arrojada por estudio de mercado
En Guadalajara de Buga y sectores aledaños

Tabla 11.5. Precios de la Trucha en el mercado

Periodo	Valor (\$/Lb)
feb./2008	5.241,50
ene/2008	5.316,50
dic./2007	5.366,50
nov./2007	5.437,50
oct./2007	5.420,00
sep./2007	5.337,50
ago./2007	5.190,00
jul./2007	5.462,50
jun./2007	5.500,00
muy/2007	5.266,50
abr./2007	4.987,50
mar/2007	4.800,00
feb./2007	4.820,00
ene/2007	4.856,50
PROMEDIO	5.214,46

Fuente: Información arrojada por estudio de mercado
En Guadalajara de Buga y sectores aledaños

Tabla 11.6. Precios de Otros tipos de Pez en el mercado

Periodo	Valor (\$/Lb)
feb./2008	3.927,50
ene/2008	4.050,38
dic./2007	3.474,63
nov./2007	3.537,50
oct./2007	3.601,88
sep./2007	3.460,63
ago./2007	3.455,88
jul./2007	3.373,00
jun./2007	3.565,38
muy/2007	3.463,50
abr./2007	3.317,00
mar/2007	3.280,88
feb./2007	3.226,88
PROMEDIO	3.518,08

Fuente: Información arrojada por estudio de mercado
En Guadalajara de Buga y sectores aledaños

Igualmente se utilizaron los porcentajes de liquidación de las prestaciones sociales, aportes parafiscales y patronales, con el fin de calcular los costos laborales del proyecto.

Tabla 11.7. Porcentajes de aportes sociales

Prestaciones Sociales	
Cesantías	8,30%
Intereses Cesantía	12,00%
Prima Servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Parafiscales	
Sena	2,00%
IBA	3,00%
Caja Compensación	4,00%
Aportes Patronales	
Salud	8,50%
Pensión	11,63%
A.R.P.	0,35%

Fuente: DANE.

11.2. INFORMACIÓN DEL MERCADO

De acuerdo con la proyección de ventas realizada en el capítulo 9, y tomando como base principal la investigación de mercado realizada a los habitantes de la ciudad de Guadalajara de Buga, se describen a continuación los principales aspectos económicos del entorno en el que se desenvolverá el proyecto, con el objetivo de determinar el nivel de rentabilidad potencial que ofrecerá a sus socios.

Dado que se tienen los valores de ventas potenciales en libras de cada una de las referencias de producto que se comercializarán en Pezsabor, el paso siguiente es calcular los ingresos potenciales generados por la operación de la compañía. Para esto se plantean a continuación los precios actuales y proyectados de cada una de las referencias activas de la compañía, y se determina la proyección de ingresos para los cinco primeros años del proyecto.

Tabla 11.8. Precios de cada referencia a comercializar

Precios por especie 2008 (\$/libra)	
Tilapia	2.883,42
Bocachico	2.979,21
Cachama	2.954,15
Trucha	5.214,46
Otras (promedio)	3.518,08

Fuente: información de mercado.

Se efectuó una proyección de los precios del pescado, utilizando el IPC. De esta manera se busca que las proyecciones de los ingresos tengan validez en el proyecto, y de esta manera se determine su viabilidad económica.

Tabla 11.9. Proyección de precios mayoristas (\$/lb).

MATRIZ DE PROYECCIÓN DE PRECIOS MAYORISTAS POR LIBRA 2009-2013 (\$)																
Periodo / Referencia	2009												2010	2011	2012	2013
	Ene	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.				
Tilapia	2.975	2.983	2.990	2.998	3.006	3.013	3.021	3.028	3.036	3.044	3.051	3.059	3.066	3.162	3.241	3.325
Bocachico	3.074	3.082	3.090	3.098	3.105	3.113	3.121	3.129	3.137	3.145	3.153	3.161	3.167	3.267	3.349	3.435
Cachama	3.048	3.056	3.064	3.072	3.079	3.087	3.095	3.103	3.111	3.118	3.126	3.134	3.141	3.240	3.321	3.406
Trucha	5.381	5.394	5.408	5.422	5.435	5.449	5.463	5.477	5.490	5.504	5.518	5.532	5.544	5.719	5.862	6.013
Otras	3.630	3.639	3.649	3.658	3.667	3.676	3.686	3.695	3.704	3.714	3.723	3.732	3.740	3.858	3.955	4.057

Fuente: Información del mercado.

Tabla 11.10. Proyección de precios minoristas (\$/lb).

MATRIZ DE PROYECCIÓN DE PRECIOS MINORISTA (AL DETAL) POR LIBRA 2009-2013																
Periodo / Referencia	2009												2010	2011	2012	2013
	Ene	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.				
Tilapia	3.660	3.669	3.678	3.688	3.697	3.706	3.716	3.725	3.734	3.744	3.753	3.763	3.771	3.890	3.987	4.090
Bocachico	3.781	3.791	3.800	3.810	3.820	3.829	3.839	3.849	3.858	3.868	3.878	3.888	3.896	4.019	4.119	4.225
Cachama	3.750	3.759	3.768	3.778	3.788	3.797	3.807	3.816	3.826	3.836	3.845	3.855	3.863	3.985	4.085	4.190
Trucha	6.618	6.635	6.652	6.669	6.685	6.702	6.719	6.736	6.753	6.770	6.787	6.805	6.819	7.034	7.210	7.396
Otras	4.465	4.477	4.488	4.499	4.511	4.522	4.533	4.545	4.556	4.568	4.579	4.591	4.601	4.746	4.865	4.990

Fuente: Información del mercado.

11.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS

La anterior información es fundamental para la proyección de los ingresos en los cinco primeros años de la puesta en marcha de la compañía. Con la proyección de precios de venta, y de unidades a vender por cada referencia de producto (la cual se encuentra calculada en el capítulo 9), se efectúa por lo tanto el análisis de ingresos de la compañía. Los ingresos en el año 2009 se encuentran discriminados por mes, de manera que sea más ágil el ejercicio a la hora de calcular el correspondiente flujo de caja para los periodos analizados.

A continuación se presenta la tabla correspondiente a los ingresos generados por la comercialización y venta de las referencias de Pez en el mercado objetivo de la Ciudad de Guadalajara de Buga.

Tabla 11.11. Proyección de ingresos por referencia de producto periodo Ene-Dic. de 2009.

PROYECCIONES DE INGRESOS DESAGREGADOS POR ESPECIE 2009 (\$)												
Periodo / Referencia	2009											
Tilapia	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades	4.937	4.937	4.937	4.937	4.937	4.937	4.937	4.937	4.937	4.937	4.937	4.937
Precio (\$/libra)	3.660	3.669	3.678	3.688	3.697	3.706	3.716	3.725	3.734	3.744	3.753	3.763
SUB-TOTAL	18.069.329	18.114.954	18.160.695	18.206.550	18.252.522	18.298.610	18.344.814	18.391.134	18.437.572	18.484.127	18.530.799	18.577.589
Bocachico												
Unidades	987	987	987	987	987	987	987	987	987	987	987	987
Precio (\$/libra)	3.781	3.791	3.800	3.810	3.820	3.829	3.839	3.849	3.858	3.868	3.878	3.888
SUB-TOTAL	3.733.923	3.743.352	3.752.803	3.762.279	3.771.779	3.781.303	3.790.851	3.800.423	3.810.019	3.819.639	3.829.283	3.838.952
Cachama												
Unidades	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684
Precio (\$/libra)	3.750	3.759	3.768	3.778	3.788	3.797	3.807	3.816	3.826	3.836	3.845	3.855
SUB-TOTAL	2.563.279	2.569.752	2.576.240	2.582.745	2.589.267	2.595.805	2.602.359	2.608.930	2.615.517	2.622.122	2.628.742	2.635.380
Trucha												
Unidades	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Precio (\$/libra)	6.618	6.635	6.652	6.669	6.685	6.702	6.719	6.736	6.753	6.770	6.787	6.805
SUB-TOTAL	2.010.898	2.015.975	2.021.066	2.026.169	2.031.285	2.036.414	2.041.556	2.046.711	2.051.879	2.057.060	2.062.254	2.067.461
Otras												
Unidades	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684
Precio (\$/libra)	6.618	6.635	6.652	6.669	6.685	6.702	6.719	6.736	6.753	6.770	6.787	6.805
SUB-TOTAL	4.524.520	4.535.944	4.547.398	4.558.880	4.570.391	4.581.931	4.593.501	4.605.099	4.616.727	4.628.384	4.640.071	4.651.787
TOTAL	30.901.950	30.979.977	31.058.202	31.136.624	31.215.244	31.294.062	31.373.080	31.452.297	31.531.714	31.611.331	31.691.150	31.771.170

Fuente: Autoras.

Tabla 11.12. Proyección de ingresos por referencia de producto periodo 2009-2013

PROYECCIONES DE INGRESOS DESAGREGADOS POR ESPECIE 2009-2013 (\$)					
Periodo / Referencia	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Tilapia					
Unidades	59.248	75.319	91.919	102.132	114.255
Precio (\$/libra)	44.532	3.771	3.890	3.890	4.090
SUB-TOTAL	219.868.695	283.999.742	357.545.633	397.272.925	467.247.329
Bocachico					
Unidades	11.850	15.064	18.384	20.426	22.851
Precio (\$/libra)	46.011	3.896	4.019	4.019	4.225
SUB-TOTAL	45.434.606	58.686.919	73.884.756	82.094.174	96.553.983
Cachama					
Unidades	8.204	10.429	12.727	14.141	15.820
Precio (\$/libra)	45.624	3.863	3.985	3.985	4.190
SUB-TOTAL	31.190.138	40.287.641	50.720.715	56.356.350	66.282.781
Trucha					
Unidades	3.646	4.635	5.657	6.285	7.031
Precio (\$/libra)	80.533	6.819	7.034	7.034	7.396
SUB-TOTAL	24.468.726	31.605.736	39.790.504	44.211.671	51.998.976
Otras					
Unidades	8.204	10.429	12.727	14.141	15.820
Precio (\$/libra)	80.533	6.819	7.034	7.034	7.396
SUB-TOTAL	55.054.634	71.112.906	89.528.634	99.476.260	116.997.696
TOTAL	376.016.799	485.692.944	611.470.242	679.411.380	799.080.764

Fuente: Autoras.

Una vez realizada la correspondiente proyección de ingresos, se procede a determinar cada uno de los costos e inversiones en los que incurrirá la compañía para la ejecución de sus operaciones.

11.4. PROYECCIÓN DE LOS COSTOS LABORALES

Los costos laborales son en los que incurren las personas que estarán encargadas de realizar las labores mencionadas en el estudio técnico y administrativo del

proyecto. A continuación se realiza su correspondiente proyección en los cinco primeros años del proyecto.

Tabla 11.13. Proyección costo laboral Gerente General.

PROYECCIÓN COSTOS LABORALES					
GERENTE	2009	2010	2011	2012	2013
Número de trabajadores	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
TOTAL SALARIO ANUAL	15.578.208,00	16.129.676,56	16.684.537,44	17.225.116,45	17.198.421,19

Fuente: Autoras.

Tabla 11.14. Proyección costo laboral Ventas y distribución.

PROYECCIÓN COSTOS LABORALES VENTAS Y DISTRIBUCIÓN					
Ventas y distribución	2009	2010	2011	2012	2013
Número de Trabajadores	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Total Talento Humano anual	55.302.638,40	57.260.351,80	59.230.107,90	59.688.425,56	61.054.395,22

Fuente: Autoras.

11.5. PROYECCIÓN DE COSTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN

La Proyección de costos directos de operación se trabaja con base en la materia prima que se comercializa, es decir, el Pez en sus diferentes presentaciones. A continuación se presenta la proyección de estos costos para los periodos 2009-2013:

Tabla 11.15. Proyección de costos de materia prima 2009-2013

PROYECCIONES DE COSTOS DESAGREGADOS DE MATERIA PRIMA POR ESPECIE 2009-2013 (\$)					
Periodo / referencia	2009	2010	2011	2012	2013
Tilapia					
Unidades	59.247,79	75.319	91.919	105.634	116.198
Costo (\$/libra)	3.017,07	3.066	3.162	3.241	3.325
SUB-TOTAL	178.755.036,67	230.894.099	290.687.506	342.412.514	386.333.767
Bocachico					
Unidades	11.849,56	15.064	18.384	21.127	23.240
Precio (\$/libra)	3.117,31	3.167	3.267	3.349	3.435
SUB-TOTAL	36.938.704,08	47.712.943	60.068.908	70.757.584	79.833.659
Cachama					
Unidades	8.203,54	10.429	12.727	14.626	16.089
Precio (\$/libra)	3.091,08	3.141	3.240	3.321	3.406
SUB-TOTAL	25.357.835,44	32.754.180	41.236.354	48.573.961	54.804.543
Trucha					
Unidades	3.646,02	4.635	5.657	6.501	7.151
Precio (\$/libra)	5.456,16	5.544	5.719	5.862	6.013
SUB-TOTAL	19.893.273,32	25.695.720	32.350.003	38.106.371	42.994.275
Otras					
Unidades	8.203,54	10.429	12.727	14.626	16.089
Precio (\$/libra)	3.681,15	3.740	3.858	3.955	4.057
SUB-TOTAL	30.198.432,55	39.006.676	49.108.026	57.846.321	65.266.268
TOTAL COSTOS POR MATERIA PRIMA	291.143.282,06	376.063.618	473.450.797	557.696.751	629.232.513

Fuente: Autoras.

11.6. PROYECCIÓN DE COSTOS INDIRECTOS

Hacen parte de los costos indirectos de la compañía el consumo de los servicios públicos. Este consumo se determina con ayuda del estudio técnico y busca determinar lo que la empresa debe gastar en estos ítems.

A continuación se plantea la proyección de consumo de los servicios y su correspondiente costo a lo largo de los cinco primeros años del proyecto.

Tabla 11.16. Proyección de consumo de servicios públicos para Pezsabor.

PROYECCIÓN DE CONSUMO DE SERVICIOS PÚBLICOS AÑO 2008				
Servicio	Costo unitario (m3, kw/h)	Consumo Proyectado	TOTAL	TOTAL AÑO
Agua	\$ 1100,	150	164.976	1.979.712
Alcantarillado	\$ 1290,	103	132.912	1.594.947
Teléfono/Internet	-	-	120.000	1.440.000
Electricidad	\$ 215,	320	68.854	826.253
TOTAL			486.743	5.840.912

Fuente: Autoras.

La anterior proyección de consumo de servicios públicos se realiza para el año 2008. Para el año 2009 se supone un crecimiento del 3.19% y así sucesivamente de acuerdo con la inflación y el IPP (Esta información se encuentra plasmada en la tabla 11.1.)

Tabla 11.17. Proyección de costos indirectos 2009-2013.

PROYECCIONES DE COSTOS INDIRECTOS (\$/año)					
Servicio	2009	2010	2011	2012	2013
Agua	2.066.424	2.139.575	2.213.176	2.284.883	2.355.257
Alcantarillado	1.664.806	1.723.740	1.783.036	1.840.807	1.897.503
Teléfono/Internet	1.503.072	1.556.281	1.609.817	1.661.975	1.713.164
Electricidad	862.442	892.973	923.691	953.619	982.990
Arrendamiento Local	10.200.000	10.561.080	10.924.381	11.278.331	11.625.704
TOTAL	16.296.744	16.873.648	17.454.102	18.019.615	18.574.619

Fuente: Autoras.

Tabla 11.18. Gastos legales de constitución de empresa.

Gastos legales	Valor (\$)
Escritura de constitución	420.000
Cámara de Comercio	370.000
Industria y Comercio	80.000
Permisos (industrial, sanidad, suelos)	80.000
Registro	350.000
Compra e inscripción de libros	300.000
Total inversión diferida	1.600.000

Fuente: Información del Mercado

La inversión total del proyecto es, por lo tanto, la siguiente:

INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO = \$45.129.900

11.7. PROYECCIONES DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

Los gastos de distribución y ventas hacen parte de los principales elementos de oficina y los involucrados directamente con las ventas, para garantizar la penetración en el mercado propuesta por la investigación realizada en la ciudad de Guadalajara de Buga. A continuación se presenta la síntesis de estos gastos para los años 2009-2013.

Tabla 11.18. Proyección de gastos de distribución y ventas años 2009-2013 (\$/año).

PROYECCIONES DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS (\$/año)					
Servicio	2009	2010	2011	2012	2013
Insumos (papelería, empaques)	4.557.522	5.793.751	7.070.693	8.125.711	8.938.283
Publicidad Impresa	2.500.000	2.588.500	2.677.544	2.764.297	2.849.437
Publicidad Televisiva	1.200.000	1.607.268	1.662.558	1.716.425	1.769.291
Transporte (gastos de distribución)	1.500.000	1.553.100	1.606.527	1.658.578	1.709.662
Otros	7.848.000	8.125.819	8.405.347	8.677.681	8.944.953
TOTAL	17.605.522,63	19.668.438	21.422.670	22.942.692	24.211.626

Fuente: Autoras.

11.8. INVERSIONES

Las inversiones requeridas para el proyecto de factibilidad son las que se presentan a continuación, y buscan que la ejecución de las operaciones internas sea lo más eficiente posible en términos de costo y calidad.

Como primera medida se describen a continuación las inversiones en maquinaria y equipo, equipos de oficina y adecuaciones locativas del sitio de trabajo.

Tabla 11.19. Inversión en maquinaria y equipo.

INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO (\$)			
EQUIPOS	Cantidad	Costo adquisición (\$/un)	Valor (\$)
Cuarto frío	1	25.400.000,00	25.400.000,00
Balanza electrónica	1	585.000,00	585.000,00
Enfriadores	2	3.870.000,00	7.740.000,00
Pesa	1	350.000,00	350.000,00
SUB-TOTAL			37.750.000,00

Fuente: Autoras.

Tabla 11.20. Inversión en equipos de oficina.

INVERSIÓN EN EQUIPOS DE OFICINA (\$)			
EQUIPOS	Cantidad	Costo adquisición (\$/un)	Valor (\$)
Computador	1	1.079.900,00	1.079.900,00
Impresora multifuncional	2	632.000,00	1.264.000,00
Fax	1	370.000,00	370.000,00
Sillas	4	95.000,00	380.000,00
Escritorio	2	148.000,00	296.000,00
Implementos varios de oficina	varios	450.000,00	450.000,00
SUB-TOTAL			3.839.900,00

Fuente: Autoras.

Tabla 11.21. Inversión en adecuación de local

Adecuación del local	Valor (\$)
Publicidad exterior	860.000,00
Pintura y resane	850.000,00
Instalaciones eléctricas	230.000,00
SUB-TOTAL	1.940.000,00

Fuente: Autoras.

Las anteriores inversiones dan como resultado una inversión total del proyecto, la cual se calcula como la suma de las inversiones individuales:

INVERSIÓN TOTAL = \$43.529.900,00

11.9. FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

De Acuerdo con la inversión total en activos, el proyecto se financiará en un 65% del total de la inversión, o **\$29.334.435**. Es decir que los líderes del proyecto, de acuerdo con un capital puesto con anticipación, se encargarán de financiar el 35% de la inversión, o **\$15.795.465**. Este dinero ha sido reservado para permitir el mejor desempeño del proyecto en términos económicos y financieros.

CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)

El cálculo del WACC se realiza con base en la tasa actual de crédito, la tasa de capital social y su correspondiente participación sobre la distribución de la inversión.

Para el proyecto en particular, y como se evidencia en la tabla 11.1. Sobre los parámetros iniciales, la tasa de crédito mensual con la que se está trabajando es del **1.97%**, la cual, a partir de la fórmula para hallar el interés efectivo anual, da como resultado el **26.38%** efectivo anual. El costo de capital de los socios, o costo de oportunidad del proyecto ha sido definido con el **30%**. Esto quiere decir que si la tasa interna de retorno del proyecto (TIR) es menor al costo de oportunidad, no es rentable para los socios del proyecto invertir en el mismo, y por el contrario, es más beneficioso en términos de rentabilidad invertir en bancos.

Tabla 11.22. Cálculo del WACC.

WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital)		
Origen	Tasa	Participación
Crédito	26,38%	65%
Capital Social	30%	35%
WACC		27,65%

Fuente: Autoras.

Este costo promedio ponderado de capital se promedió por medio de la ponderación de las tasas de cada ítem y multiplicándolas por la participación definida por las líderes del proyecto, obteniendo así el valor de 27.65%.

Una vez calculado el costo promedio ponderado de capital, se proceden a determinar los pagos que debe realizar la compañía cada año a la entidad financiera que realice el crédito para la puesta en marcha del proyecto. A continuación se referencia la información correspondiente a la cantidad a financiar y los pagos a realizar. Cabe mencionar que se utilizó una tasa de pago fija, para evitar cantidades altas de dinero en los inicios del proyecto:

Tabla 11.23. Cantidad a financiar y pagos a realizar desde el inicio del proyecto.

Mes	Saldo	Capital	Intereses	Cuota
0	29.334.435			
1	29.129.656	204.779	577.888	782.667
2	28.920.843	208.813	573.854	782.667
3	28.707.917	212.927	569.741	782.667
4	28.490.795	217.121	565.546	782.667
5	28.269.397	221.399	561.269	782.667
6	28.043.637	225.760	556.907	782.667
7	27.813.429	230.208	552.460	782.667
8	27.578.687	234.743	547.925	782.667
9	27.339.320	239.367	543.300	782.667
10	27.095.237	244.083	538.585	782.667
11	26.846.346	248.891	533.776	782.667
12	26.592.552	253.794	528.873	782.667
13	26.333.758	258.794	523.873	782.667
14	26.069.866	263.892	518.775	782.667
15	25.800.775	269.091	513.576	782.667
16	25.526.383	274.392	508.275	782.667
17	25.246.586	279.797	502.870	782.667
18	24.961.276	285.309	497.358	782.667
19	24.670.346	290.930	491.737	782.667
20	24.373.685	296.661	486.006	782.667
21	24.071.179	302.506	480.162	782.667
22	23.762.715	308.465	474.202	782.667
23	23.448.173	314.542	468.125	782.667
24	23.127.435	320.738	461.929	782.667
25	22.800.378	327.057	455.610	782.667
26	22.466.878	333.500	449.167	782.667
27	22.126.809	340.070	442.598	782.667
28	21.780.040	346.769	435.898	782.667
29	21.426.439	353.600	429.067	782.667
30	21.065.873	360.566	422.101	782.667

31	20.698.203	367.669	414.998	782.667
32	20.323.291	374.913	407.755	782.667
33	19.940.992	382.298	400.369	782.667
34	19.551.163	389.830	392.838	782.667
35	19.153.654	397.509	385.158	782.667
36	18.748.313	405.340	377.327	782.667
37	18.334.988	413.325	369.342	782.667
38	17.913.520	421.468	361.199	782.667
39	17.483.749	429.771	352.896	782.667
40	17.045.512	438.237	344.430	782.667
41	16.598.641	446.871	335.797	782.667
42	16.142.967	455.674	326.993	782.667
43	15.678.317	464.651	318.016	782.667
44	15.204.512	473.804	308.863	782.667
45	14.721.374	483.138	299.529	782.667
46	14.228.718	492.656	290.011	782.667
47	13.726.357	502.361	280.306	782.667
48	13.214.099	512.258	270.409	782.667
49	12.691.749	522.349	260.318	782.667
50	12.159.109	532.640	250.027	782.667
51	11.615.977	543.133	239.534	782.667
52	11.062.144	553.832	228.835	782.667
53	10.497.401	564.743	217.924	782.667
54	9.921.533	575.868	206.799	782.667
55	9.334.320	587.213	195.454	782.667
56	8.735.539	598.781	183.886	782.667
57	8.124.962	610.577	172.090	782.667
58	7.502.357	622.605	160.062	782.667
59	6.867.486	634.871	147.796	782.667
60	0	647.378	135.289	782.667

Fuente: Autoras.

Tabla 11.24. Pagos del crédito a efectuar por año (\$/año).

Pagos a realizar (\$/año)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 9.392.006	\$ 9.392.006	\$ 9.392.006	\$ 9.392.006	\$ 9.392.006

Fuente: Autoras.

Tabla 11.25. Pago de intereses a efectuar por año (\$/año).

Intereses (\$/año)				
Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$ 5.926.889	\$ 5.012.885	\$ 3.857.791	\$ 2.398.016	

Fuente: Autoras.

11.10. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Con base en los anteriores resultados, se presenta a continuación el estado de resultados para los cinco primeros años del proyecto de factibilidad, de manera que esquematice la situación de la compañía en esos años.

Tabla 11.26. Estado de resultados proyectado (\$/año).

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2009-2013 (\$)					
CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
Ingreso por concepto de ventas	376.016.799	485.692.944	611.470.242	720.275.410	812.665.137
Menos costo de ventas	291.143.282	376.063.618	473.450.797	557.696.751	629.232.513
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	84.873.517	109.629.326	138.019.445	162.578.659	183.432.624
Menos impuesto de industria y comercio (34%)	752.034	971.386	1.222.940	1.440.551	1.625.330
Menos gastos operativos	71.428.982	73.957.568	76.501.708	107.099.582	79.535.368
UTILIDAD OPERATIVA	12.692.501	34.700.372	60.294.796	82.157.745	102.271.926
Más otros ingresos	0	0	0	0	0
Menos otros egresos	20.422.868	22.125.783	23.880.015	25.400.038	26.668.972
Menos costos de financiación (intereses)	6.650.123	5.926.889	5.012.885	3.857.791	2.398.016
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(14.380.490)	6.647.700	31.401.896	52.899.916	73.204.939
Menos impuesto de renta	0	2.590.489	11.092.444	18.475.759	25.442.292
UTILIDAD NETA	(14.380.490)	4.057.211	20.309.452	34.424.157	47.762.647
Menos dividendos	-	-	-	-	-
Margen Bruto	22,57%	22,57%	22,57%	22,57%	22,57%
Margen Operacional	3,38%	7,14%	9,86%	11,41%	12,58%
Margen Neto	-3,82%	0,84%	3,32%	4,78%	5,88%

Fuente: Autoras.

11.11. FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO

Una vez descritos los principales conceptos económicos para cualquier proyecto de factibilidad, se presenta a continuación el flujo de caja consolidado de la empresa Pezsabor, el cual mostrará a las partes interesadas cuán rentable es el proyecto en términos del Valor Presente Neto (VPN) y de la TIR. De esta manera se tomarán las decisiones correspondientes sobre si es factible o no poner en marcha la empresa. En el Anexo D se presenta el flujo de caja discriminado por ítem.

Tabla 11.26. Flujo de caja consolidado del proyecto (\$/año).

Flujo de caja consolidado 2008-2013 (\$/año)					
2008	2009	2010	2011	2012	2013
\$(45.129.900)	\$(14.380.490)	\$ 4.057.211	\$ 20.309.452	\$ 34.424.157	\$ 220.532.543

Fuente: Autoras.

A la luz de los resultados obtenidos por el flujo de caja consolidado del proyecto, se observa que la compañía empieza a generar flujo desde el año 2010. Con esta información se procede a calcular el VPN y la TIR del proyecto. Los cálculos correspondientes se ejecutaron en Microsoft Excel, por lo cual se presentarán los resultados de las iteraciones correspondientes.

Tabla 11.27. Resultados del VPN y TIR en el proyecto.

VPN (\$ en el año cero)	\$ 26.563.442
TIR (%)	42,30%

Fuente: Autoras.

Se puede observar que la TIR de 42.30% supera el costo de oportunidad del 30%. Lo anterior indica que invertir en este proyecto supera las expectativas y genera rentabilidad en los accionistas. De igual manera el valor presente neto obtenido, correspondiente a \$26.563.442 permite garantizar que el valor presente de los ingresos superará en el valor hallado al valor presente de los egresos.

11.12. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Se presenta a continuación el balance general del proyecto, tomando como información base la anterior calculada.

Tabla 11.28. Balance general proyectado.

BALANCE GENERAL PROYECTADO (\$/año)					
CUENTA	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Efectivo	5.800.000,00	6.554.000,00	7.406.020,00	8.368.803,00	9.456.747,00
Cuentas por cobrar	-	5.234.070,00	6.761.512,00	8.512.505,00	10.113.001,00
Inventario de materias primas	1.595.123,00	2.109.527,00	2.704.605,00	3.405.002,00	4.045.200,00
Total activos corrientes	7.395.123,00	13.897.597,00	16.872.137,00	20.286.309,00	23.614.948,00
Activos fijos					
Terrenos					
Edificio					
Vehículos					
Maquinaria y equipo	37.750.000,00	37.750.000,00	37.750.000,00	37.750.000,00	37.750.000,00
Muebles y enseres	3.839.900,00	3.839.900,00	3.839.900,00	3.839.900,00	3.839.900,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	41.589.900,00	41.589.900,00	41.589.900,00	41.589.900,00	41.589.900,00
Activos Diferidos					
Gastos Pre operativos	7.740.000,00	7.740.000,00	7.740.000,00	7.740.000,00	7.740.000,00
TOTAL ACTIVOS	56.725.023,00	63.227.497,00	66.202.037,00	69.616.209,00	72.944.848,00
PASIVO Y PATRIMONIO					
Pasivo					
Pasivos corrientes	1.595.123,00	8.097.597,00	11.072.137,00	14.486.309,00	17.814.948,00
Préstamos a corto, mediano y largo plazo	35.834.435,00	28.667.548,00	20.903.420,00	14.333.774,00	7.166.887,00
Total pasivo	37.429.558,00	36.765.145,00	31.975.557,00	28.820.083,00	24.981.835,00
Patrimonio					
Capital social	19.295.465,00	26.462.352,00	34.226.480,00	40.796.126,00	47.963.013,00
Reservas					
Total patrimonio	19.295.465,00	26.462.352,00	34.226.480,00	40.796.126,00	47.963.013,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	56.725.023,00	63.227.497,00	66.202.037,00	69.616.209,00	72.944.848,00

Fuente: Autoras.

11.13. INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 11.29. Principales indicadores financieros.

INDICADORES DE LIQUIDEZ	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZÓN CORRIENTE	1,72	1,52	1,40	1,33
PRUEBA ACIDA	1,46	1,28	1,17	1,10
INDICADORES DE ACTIVIDAD				
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	9,19	11,87	14,94	17,75
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	-51,70%	16,80%	55,50%	70,40%

Fuente: Autoras.

INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

Razón corriente: Este indicador muestra la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo con activos corrientes. Como se observa en la anterior tabla, en el año dos, por cada peso que se debe, se tiene de respaldo \$1.52 de activos corriente para solventar la deuda. En el año 5 el valor es de \$1.33. Lo anterior indica que la empresa está en capacidad de endeudarse a corto plazo, dado que tiene la capacidad de responder temporalmente con sus activos corrientes.

Prueba ácida: Este indicador muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. Un indicador positivo se presenta cuando el resultado es mayor que 1. Se observa por lo tanto que la empresa tiene la capacidad de cubrir sus pasivos a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. Este es un parámetro importante para los accionistas de la compañía, en escenarios no muy favorables.

Rotación de activos fijos: Este indicador pretende mostrar cuánto se pueden generar en ventas por cada peso invertido en activos fijos. De acuerdo con el análisis de la tabla 11.29, en el año 2, por cada peso invertido en activos fijos, se generan ventas por \$9.19. En el año 5, el resultado del indicador aumenta a \$17.75. Este resultado muestra los resultados favorables que surgen desde la puesta en marcha del proyecto.

Rentabilidad del patrimonio (ROE): Este indicador permite determinar qué porcentaje del patrimonio representan las utilidades netas. De acuerdo con la tabla 11.29, y debido a que hay pérdida en el periodo, el valor arrojado por el indicador es de -51.7%, sin embargo se observa que en el año 5 el 70.40% de las utilidades netas representan al patrimonio.

11.14. VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

A continuación se procede a calcular el valor económico agregado del proyecto de factibilidad para cada uno de sus periodos contables:

Tabla 11.30. Cálculo del valor económico agregado (EVA).

CÁLCULO DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO					
Periodo / Concepto	0	1	2	3	4
Utilidad operacional después de impuestos	- 16.817.972,39	2.527.672,57	17.919.379,48	23.166.181,02	41.882.311,80
Total Activos	56.725.023,00	63.227.497,00	66.202.037,00	69.616.209,00	72.944.848,00
Costo de capital (Ck)	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
EVA	- 33.835.479,29	- 16.440.576,53	- 1.941.231,62	2.281.318,32	19.998.857,40

Fuente: Autores.

La información suministrada por la tabla 11.30 indica una situación de cuidado para los accionistas de la compañía, pues Pezsabor empieza a generar valor desde el tercer año de haber sido puesto en marcha el proyecto. El valor negativo en los dos primeros periodos indica que realmente no hay una generación de valor para los accionistas.

Finalmente, toda la información calculada permite determinar el nivel de factibilidad de la compañía, sin embargo, en el siguiente capítulo se evaluarán los supuestos de cambios en volúmenes de ventas y en tasas de interés, de manera que se determine el riesgo del proyecto y en qué medida es favorable ponerlo en marcha.

11.15. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, de acuerdo con lo que se trató en capítulos anteriores, permitirá determinar la sensibilidad de la compañía en términos de la paridad de los ingresos y costos de operación (tanto fijos como variables).

Por lo tanto, para determinar el punto de equilibrio de la comercializadora de Pez en términos de volumen, se debe encontrar la cantidad mínima que debe vender Pezsabor para que sus ingresos por concepto de ventas sean iguales a los egresos en términos de costos fijos y costos variables. Para el ejercicio en particular se trabajará con la cantidad total que se vende por año, independiente del tipo de pez que se comercialice. El costo variable de una libra se promediará entre las variedades del alimento. Finalmente el costo fijo es el que aparece referenciado en el estado de resultados, presentado en la tabla 11.25.

A continuación se presenta la información de entrada para la determinación del punto de equilibrio en cantidad de libras a vender por año:

Tabla 11.31. Precio de venta promedio del pez (\$/lb)

Precio de venta 2009-2013 (\$/lb)					
TOTAL	2009	2010	2011	2012	2013
	4.954	5.034	5.193	5.322	5.459

Fuente: Autoras

Tabla 11.32. Costo variable del producto por año (\$/lb)

Costos de producto 2009-2013 (\$/lb)					
Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Precio promedio	3.673	3.732	3.849	3.946	4.047

Fuente: Autoras

Tabla 11.33. Costos fijos del proyecto por año (\$)

Costos fijos del proyecto 2009-2013 (\$)					
Producto	2009	2010	2011	2012	2013
Costos fijos	20.422.868	22.125.783	23.880.015	25.400.038	26.668.972

Fuente: Autoras

A partir de lo anterior, el punto de equilibrio se calcula de la siguiente manera:

$$PEQ = \frac{CF}{PV - CV}$$

Donde CF es costo fijo, Pv es precio de venta y CV es costo variable. A partir de lo anterior, la siguiente tabla presenta el análisis del punto de equilibrio en volumen de comercialización de pez en el cual la empresa no pierde ni gana dinero y se sostiene sin generar utilidades:

Tabla 11.33. Punto de equilibrio en volumen de comercialización (lb)

Punto de equilibrio en volumen de comercialización (lb)					
Elemento	2009	2010	2011	2012	2013
Punto de equilibrio	15.943	16.994	17.768	18.459	18.887

Fuente: Autoras

A partir de lo anterior se concluye que el punto de equilibrio determinado es adecuado para las condiciones del proyecto, por lo tanto se puede inferir que es factible un negocio de este tipo en la ciudad de Guadalajara de Buga.

12. ANÁLISIS DE RIESGO

En el presente capítulo se evaluará el proyecto de creación de empresa, bajo el supuesto de una disminución en ventas del 10 % por un lado, y con una mayor tasa de interés (del 26.38% efectivo anual, al 30% EA). De esta forma se desea determinar qué tan sensible es el proyecto dadas unas condiciones adversas en el mercado.

12.1. DISMINUCIÓN EN VENTAS DEL 10 %

Con una disminución de ventas, el correspondiente flujo de caja consolidado, junto con sus principales variables como lo son el valor presente neto y la tasa interna de retorno, quedaría de la siguiente manera:

Tabla 12.1. Flujo de caja consolidado con disminución de ventas del 10%.

Flujos de Caja Consolidados (\$/año)					
2008		2009		2010	
- 39.854.900,00	-	20.796.170,42	-	616.702,08	
				13.953.852,39	
				18.760.039,81	
					169.389.760,24

Fuente: Autoras.

Los resultados del VPN y TIR son los siguientes:

Tabla 12.2. Resultados del VPN y TIR en el proyecto con disminución de ventas del 10%

VPN (\$)	5.670.613,59
TIR (%)	31,21%

Fuente: Autoras.

Lo anterior indica que, con una disminución de ventas del 10%, el proyecto sigue siendo factible, aunque la TIR queda muy cercana del costo de oportunidad (30%). Se observa que, aunque el proyecto es sensible a los cambios repentinos de la demanda, y en general del mercado, se mantiene la rentabilidad del negocio.

12.2. AUMENTO EN LAS TASAS DE INTERÉS

Con un potencial aumento de las tasas de interés impuestas en el mercado, se analiza a continuación la situación de la compañía, a partir de los principales indicadores como lo son el VPN y la TIR. El interés actual es del 26.38% efectivo anual, y se realizará la simulación con un interés del 30% EA. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 12.3. Flujo de caja consolidado con aumento de tasas de interés

Flujos de Caja Consolidados (\$)					
2008	2009	2010	2011	2012	2013
- 39.854.900,00	- 17.558.154,81	2.164.338,07	17.656.275,19	23.003.306,94	181.275.278,13

Fuente: Autoras.

Tabla 12.4. Resultados del VPN y TIR en el proyecto con aumento de tasas de interés

VPN (\$ en el año cero)	9.879.314,12
TIR (%)	36,66%

Fuente: Autoras.

Se observa en las anteriores tablas que, pese a un aumento en las tasas de interés del 26.38 % al 30% efectivo anual, el proyecto sigue siendo factible, tal y como lo muestra la tasa interna de retorno (36.66%) y el valor presente neto positivo (\$9.879.314,12). Esto refleja las condiciones del proyecto una vez puesto en marcha.

12. CONCLUSIONES

- Durante el desarrollo de este proyecto se logro establecer que existe una oportunidad de negocio para la creación de una empresa comercializadora de pescado en la ciudad de Buga Valle.
- La comercializadora de pescado “Pezsabor” puede aprovechar las políticas de ayuda a microempresas establecidas por el gobierno nacional y municipal, apoyándose en esto para los trámites legales de constitución de la sociedad familiar, registro ante la cámara de comercio de la ciudad de Buga, capacitaciones en entidades como el SENA y ayudas económicas.
- Mediante el estudio económico financiero se logro determinar positivamente la viabilidad de la creación de la empresa comercializadora de pescado “Pezsabor”.
- Se pudo conocer que existen diferencias y vacíos en el mercado potencial definido para la empresa “Pezsabor”, en cuanto a las condiciones físicas de los lugares a los que acuden a comprar el pescado para su consumo, así como el servicio al cliente prestado por parte de los competidores existentes, lo anterior genera una oportunidad para que los inversionistas del proyecto diseñen estrategias que generen valor agregado a sus clientes, como el servicio a domicilio.
- La realización de este proyecto representa un gran aporte profesional y personal a las autoras, además de ser la oportunidad de convertirse en empresarias y generar una fuente de ingresos independientes a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas.

13. RECOMENDACIONES

- Se recomienda ingresar al mercado con precios y servicios que capten la atención de los clientes.
- Se recomienda tener actualizada la información referente a las ayudas ofrecidas por parte de la administración municipal y el gobierno nacional, así como de las entidades dedicadas al fomento de la creación de nuevas microempresas para el aprovechamiento en un momento dado de las financiaciones, capacitaciones, agilidad de los trámites legales, entre otros.
- Se recomienda emplear constantemente los medios de comunicación escritos y difusión regional, con el fin de publicitar los productos y servicios de la comercializadora de pescado “Pezsabor”. Así mismo se recomienda a la empresa emplear métodos de publicidad innovadores (actividades especiales) los cuales le permitan llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales.
- Es necesario realizar un control constante del proceso de compra teniendo en cuenta el factor cultural de la población objetivo ubicada en la ciudad de Buga Valle.
- Se recomienda mantener buenas relaciones con el gremio con el fin de estar enterados de nuevas tecnologías o procedimientos que contribuyan con el buen funcionamiento de la empresa así como conocer los precios promedios manejados para mantener un rango competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

- BORILLO, Antonio. El Plan de Negocios. Mc Graw Hill.
- Grant, Robert. Dirección Estratégica. Cuarta edición.
- Pérez Castaño, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva.
- Mercadotecnia de Kloter, Séptima edición.
- PORTAFOLIO. Los colombianos cambian sus patrones de consumo. Bogotá, Abril 26 de 2005. En: www.portafolio.com.co
- DAVID, Fred R. Conceptos de la Administración estratégica. Quinta edición. 1991.
- SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Octava edición. 2003
- KLINGER ANGARITA, Rafael. Estadística: Conceptos y aplicaciones de los métodos de muestreo. Programa Editorial Universidad del Valle. 2006.
- BEHAR, Roberto. GRIMA, Pere. Tablas Estadísticas con Comentarios. Primera Edición. Abril de 2002.



Cali, Marzo 17 de 2008

COTIZACION: 0023-08C

Señora
DULFAY NOREÑA MOLINA
LILIANA MARIA OROZCO
GINEBRA
FAX: 2- 2550032
VALLE

COTIZACION: CONSTRUCCION DE CAMARA FRIGORIFICA Y SUMINISTRO E INSTALACION DE EQUIPO DE REFRIGERACION PARA BAJA TEMPERATURA.

De acuerdo a la solicitud expresada por usted acerca de construcción de cámara frigorífica para almacenamiento de pescado con capacidad de 5 ton, suministro y montaje de un sistema de refrigeración por expansión directa para baja temperatura (-20 °C en cámara) para trabajar con R-134^a, estamos cotizando los siguientes trabajos:

1. CÁMARA FRIGORÍFICA EN PANEL METCOL MONOWALL

Dimensiones externas (mt) – internas (mt): Frente:3.0-2.8, Fondo:4.0-3.8, Alto 3.0 - 2.7.

VOLUMEN: 29.79 m³

Características Generales para el cuarto:

- Tipo de aislamiento: térmico en poliuretano densidad 38 Kg/m³, Modular: Techo y Paredes. Espesor: cien (100) milímetros.
- Acabado: lamina galvanizada C-26 preformada por ambas caras y pintadas con pintura epoxi - poliamida resistente a la intemperie
- Una (1) Puerta Tipo Corredera de 1.50 x 2.60 mts (Especial para trafico de montacargas), acabado cara externa lámina de acero Inoxidable con manija de seguridad en acero inoxidable y cortina plástica en thermofilm.
- Iluminación: Dos (2) lámparas tipo IP65 a prueba de humedad y vapor de agua de 2X32w.

2. UNIDAD CONDENSADORA COMPACTA CON COMPRESOR SEMI HERMETICO 12HP BITZER PARA BAJA TEMPERATURA R-134A.

MOTOR: 12HP 220V 3PH LRA: 31 RLA: 81



LA UNIDAD CONSTA DE:

Compresor Semi hermético BITZER 4H-15.2Y
Condensador Completo con ventiladores reforzado
Recipiente de líquido con válvulas corte entrada y salida
Eliminador de Vibración
Control aceite
Control de presión dual
Separador de Aceite
Filtro de líquido y mirilla

- EVAPORADOR TIPO TECHO DUAL DE ALTO PERFIL BAJA TEMPERATURA (- 30 °C EVAPORADOR, -20 °C, EN CAMARA) NACIONAL KRUNER REFERENCIA K293N, DOTADO DE MOTOR TIPO AXIAL IMPORTADO DE ALTO FLUJO DE AIRE ASPA 12 PULGADAS:

MARCA: KRUNER NACIONAL

REFERENCIA: K293N 1MT
PASO 6 ALETAS X PULGADA

DIMENSIONES: Largo: 1.190 mm Ancho: 857 mm Alto: 440 mm
MOTOVENTILADORES: 2 UND. DE 12" DE DIAMETRO.

- TABLERO ELECTRICO POTENCIA Y CONTROL PARA TRABAJAR CON UNIDAD CONDENSADORA 12 HP HERMETICA: ELEMENTOS DE PRIMERA CALIDAD IMPORTADOS, CUMPLEN NORMA TÉCNICA COLOMBIANA. CONTROL ELECTRÓNICO DE TEMPERATURA. TOTAL DOS TABLEROS.
- INSUMOS, VÁLVULA SOLENOIDE, VÁLVULA DE EXPANSION, MIRILLA DE LIQUIDO, FILTRO DE LIQUIDO, ACCESORIOS, TUBERIAS PARA EL MONTAJE
- MANO DE OBRA INSTALACIÓN DE EQUIPOS, PRUEBAS Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO A ENTERA SATISFACCIÓN.
- TRANSPORTE DE EQUIPOS DESDE CALI AL LUGAR DE LA OBRA.

PRECIO TOTAL CUARTO FRIO: \$ 25.400.000

LA ACOMETIDA ELECTRICA PRINCIPAL DEBE SER ENTREGADA A CERO METROS DEL LUGAR DE INSTALACION DEL TABLERO ELECTRICO.

TECUMSEH

FRIO KALI # 2

KRUNER

CARRERA 1. # 24-71 TELEFAX: 8804815
SANTIAGO DE CALI



LOS EQUIPOS SERAN INSTALADOS EN LA PARTE TRASERA DEL LOCAL.

EL EVAPORADOR SERA INSTALADO EN EL PASILLO DEL CUARTO SOPORTADO
EN LA ESTRUCTURA DE LA CUBIERTA.

CONDICIONES COMERCIALES

SITIO DE ENTREGA: LOCAL UBICADO EN GALERIA – BUGA (VALLE)

GARANTIA: UN AÑO CONTRA DEFECTOS DE FABRICACIÓN.

CORDIALMENTE

HUMBERTO SALAZAR
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA

COMPUPLACER
CI 6 N° 7-42 Barrio villanelly
EL PLACER



El Placer, Abril 15 de 2.008

Señor (a):

LILIANA MARIA OROZCO
El Cerrito
Tel: 2 -2564102
Valle

Asunto: COTIZACION

BOARD BIOSTAR
Procesador LE 1200
Disco Duro 160 GB
Memoria RAM de 2GB DDRII
Pantalla LCD de 19'' Samsung
Teclado Genius
Mouse Genius
Cámara Genius
Parlantes Genius
Forros

Costo Total \$ 1.079.900

Garantía de 1 año

Impresora Multifuncional Hp
(Escaneadora, fotocopidora e impresora)

Costo Total \$ 632.000

Cordialmente,

Jorge Luis Cardona B.
Cel. 3173800293 – 3178201311